

العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات

دراسة حالة: مجموعة طلال أبو غزالة

إعداد

سارة يونس حسن كلبونة

المشرف

الدكتور ياسر منصور المنصور

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

22/6/2015

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 22/6/2015

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور ياسر منصور المنصور ، رئيساً أستاذ مشارك، إدارة الجودة الشاملة	....
الدكتور عطا عليان الشرعة ، عضواً أستاذ مساعد، إدارة أعمال / استراتيجية	....
الدكتور مازن كمال قطيشات ، عضواً أستاذ مساعد، إدارة أعمال / نظم معلومات إدارية	....
الدكتور محي الدين يحيى القطب ، عضواً (ممتحن خارجي) أستاذ مشارك، إدارة أعمال، جامعة العلوم التطبيقية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **سارة يونس حسن كلبونة** الموقعة أدناه أقر بأن جميع المعلومات في رسالة الماجستير بعنوان " **العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات دراسة حالة: مجموعة طلال أبو غزالة** " بإشراف **الدكتور ياسر منصور المنصور** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: سارة يونس حسن كلبونة

التوقيع.................

الإهداء

إلى من كان سنداً وعوناً لي طوال حياتي ....

"**أمي وأبي**"

إلى من أمسك بيدي وساندني بالصبر والمثابرة لأكمل هذا الطريق..........

"**زوجي العزيز**"

إلى من زودني بالإرادة والأمل...

"**ابنتي الغالية**"

إلى من ملئ حياتي بالسعادة ....

"**إخواني وأخواتي**"

إلى من أفتخر بوجودهن إلى جانبي ....

"**صديقاتي**"

الشكر والعرفان

أشكر الله تعالى وأحمده بأن رزقني الإرادة والصبر لأكمل دراسة الماجستير هذه، وأتقدم بجزيل الشكر لأمي وأبي لدعمهم لي، ولزوجي الذي شجعني طوال فترة دراستي فبارك الله فيهم.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور ياسر منصور الذي حظيت بإشرافه على هذه الدراسة فكانت لملاحظاته وتوجيهاته الطيبة، الأثر الكبير في إيصال هذه الدراسة لشكلها النهائي فجزاه الله خيراً.

وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة دراستي هذه، وما بذلوه من وقت وجهد في قراءتها وتصحيحها، لإظهارها بشكل علمي أفضل، ولكافة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية، على حسن تعاونهم.

شكر خاص لمديرتي وجميع مدراء وموظفو مجموعة طلال أبو غزالة لتعاونهم معي في الجانب الميداني من الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

سارة كلبونة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق



ملخص

العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات

دراسة حالة: مجموعة طلال أبو غزالة

إعداد

ساره يونس حسن كلبونة

المشرف

الدكتور ياسر منصور المنصور

(أستاذ مشارك)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات في مجموعة طلال أبو غزالة. وقد تكوَن مجتمع الدراسة من العاملين في المجموعة بمختلف مكاتبها ونشاطاتها في العديد من الحقول، منها المحاسبة، التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الضرائب، الاستشارات التعليمية، الدراسات الاقتصادية والإستراتيجية، خدمات الاستشارات الإدارية، التدريب المهني والفني، إدارة العقارات، خدمات المستثمرين واستشارات الأعمال، الموارد البشرية وخدمات التوظيف..

بلغ عدد مجتمع الدراسة (1395) موظفاً، وقد تم استبعاد فئة خدمات المبنى ليصبح المجتمع مكون من (1089) موظفاً، وقد سحب الباحث عينة عشوائية طبقية من ذلك المجتمع والبالغة 50% منه، لتكون ممثلة له لقياس المتغيرات المذكورة في الدراسة.

ولتحقيق أهداف الرسالة فقد تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الجزء الأول منها إلى معرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل بمعايير اختيار الموارد البشرية، بينما يقيس الجزء الثالث المتغير التابع (جودة الخدمة). تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين معايير الاختيار بأبعادها الست (مستوى التعليم، والصفات البدنية والذهنية، والصفات الشخصية، والشهادات المهنية، والخبرات السابقة والدورات التدريبية)، وجودة الخدمة (الأداء، والمظهر، والمطابقة، والاعتمادية، والصلاحية، والخدمات المقدمة، والاستجابة، والجمالية والسمعة).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء متغير النوع الاجتماعي.

وبناء على ذلك، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- بدراسة متغيرات مستقلة أخرى قد تفسر التباين في جودة الخدمة، حيث أن معايير الاختيار فسرت ما نسبة 37.7% منه.

2-أن تعمل المؤسسة بشكل دائم ومستمر على تطوير سياسات الاختيار والتعيين لكافة الوظائف بهدف تحقيق أهدافها المنشودة من وراء هذه السياسات.

3-إعادة النظر بين الحين والآخر في تشكيل لجان متخصصة في الاختيار والتعيين بما يتماشى مع المستجدات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

نبذة عن مجموعة طلال أبو غزالة:

تأسست مجموعة طلال أبوغزاله عام 1972، وتعمل من خلال مكاتبها البالغ عددها 80 مكتبا و180 مكتب تمثيل حول العالم. تعد مجموعة طلال أبوغزاله مجموعة عالمية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة، التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الضرائب، الاستشارات التعليمية، الدراسات الاقتصادية والإستراتيجية، خدمات الاستشارات الإدارية، التدريب المهني والفني، نقل التقنية وإدارة المشاريع، إدارة العقارات، خدمات المستثمرين واستشارات الأعمال، الموارد البشرية وخدمات التوظيف، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني وتدقيق أمن تقنية المعلومات، تطوير وتصميم المواقع، الترجمة الفورية والترجمة المهنية، تعريب المواقع، تسجيل أسماء المجال، التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات والاتصالات، الخدمات الاستشارية لتخطيط موارد المشاريع، التدريب على مهارات تقنية المعلومات والإنترنت وامتحاناتها، وكالة أنباء الملكية الفكرية، تقييم أعمال وموجودات الملكية الفكرية وخدمات الأعمال التجارية، تسجيل وحماية الملكية الفكرية، تجديدات الملكية الفكرية، حماية وإدارة حقوق الملكية، الخدمات القانونية (استشارات ومحاماة) والاكتتابات العامة.

1_1 المقدمة

تعد جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمات محوراً هاماً، وذلك بسبب المنافسة الشديدة الموجودة في العصر الحالي بين الشركات المتواجدة في الأسواق، وعلى مستوى عالمي، وامكانية مقارنة العملاء للخدمات المقدمة من المنظمات المختلفة، اذاً لا بد لكل منظمة أن تعمل بجدية ومثابرة لكسب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين حتى لا يتوجهوا لطلب خدمات المنافسين، وبذلك يتم الاحتفاظ بحصة سوقية كافية لضمان استمراريتها ونموها.

تقع على عاتق قسم الموارد البشرية في كل منظمة مسؤولية اختيار أنسب الأفراد لكل وظيفة شاغرة بناءاً على شروط ومتطلبات موضوعة مسبقاً لكل وظيفة ، فيقوم بجذب أفضل العناصر البشرية سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، وفقاً لأسس أو معايير معينة سنوضحها لاحقاً، والتي لا بد من اتباعها لضمان توظيف من هو الأنسب لكل وظيفة

اهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية المتبعة من قبل المجموعة عن طريق دائرة الموارد البشرية التي من مسؤوليتها ايجاد الموظف المناسب لكل شاغر وظيفي، وجودة الخدمات المقدمة من المجموعة لعملائها، حيث لجودة الخدمة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي.

يتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة العملية والعلمية، أنموذج الدراسة، فرضياتها وأهدافها، التعريفات الاجرائية للدراسة ومحدداتها.

1-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة واهتمامها الدائم بجودة الخدمات المقدمة، إلا أن علينا محاولة فهم مدى العلاقة بين هذه المعايير المستخدمة فعلياً من قبل دائرة الموارد البشرية، وجودة الخدمات التي تقدمها المجموعة بصورة واضحة.

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

-هل هناك علاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمة المقدمة؟

-هل هناك علاقة بين كل معيار من معايير اختيار الموارد البشرية على حدا، وجودة الخدمة المقدمة؟

- هل هناك فروق في العلاقة بين معايير الاختيار وجودة الخدمة في المجموعة تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؟

1-3 أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة ببُعد علمي وآخر عملي كما يلي:

*** الأهمية النظرية:**

1-تعود أهمية هذه الدراسة لكونها من الدراسات الأولى التي تربط بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمة حسب علم الباحث.

2-تعتبر هذه الدراسة مصدراً متواضعاً لإثراء المكتبة العربية بدراسة تتناول العلاقة بين متغيرين تم دراستهما سابقاً بربطهما جزئياً، أو ربطهم بمتغيرات أخرى.

3-ما توفره الدراسة من إثراء للجانب المعرفي وتوصيات للباحثين عن طريق توفير موارد معرفية تبين أهمية العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمة بتطبيقها على إحدى المنظمات التي تعمل بمستوى عالمي من خلال فروعها المتعددة.

*** الأهمية العملية:**

1-تبرز هذه الدراسة الأهمية العملية من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات لمتخذي القرار في المنظمة خاصة لقسم الموارد البشرية، بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف إن وجدت.

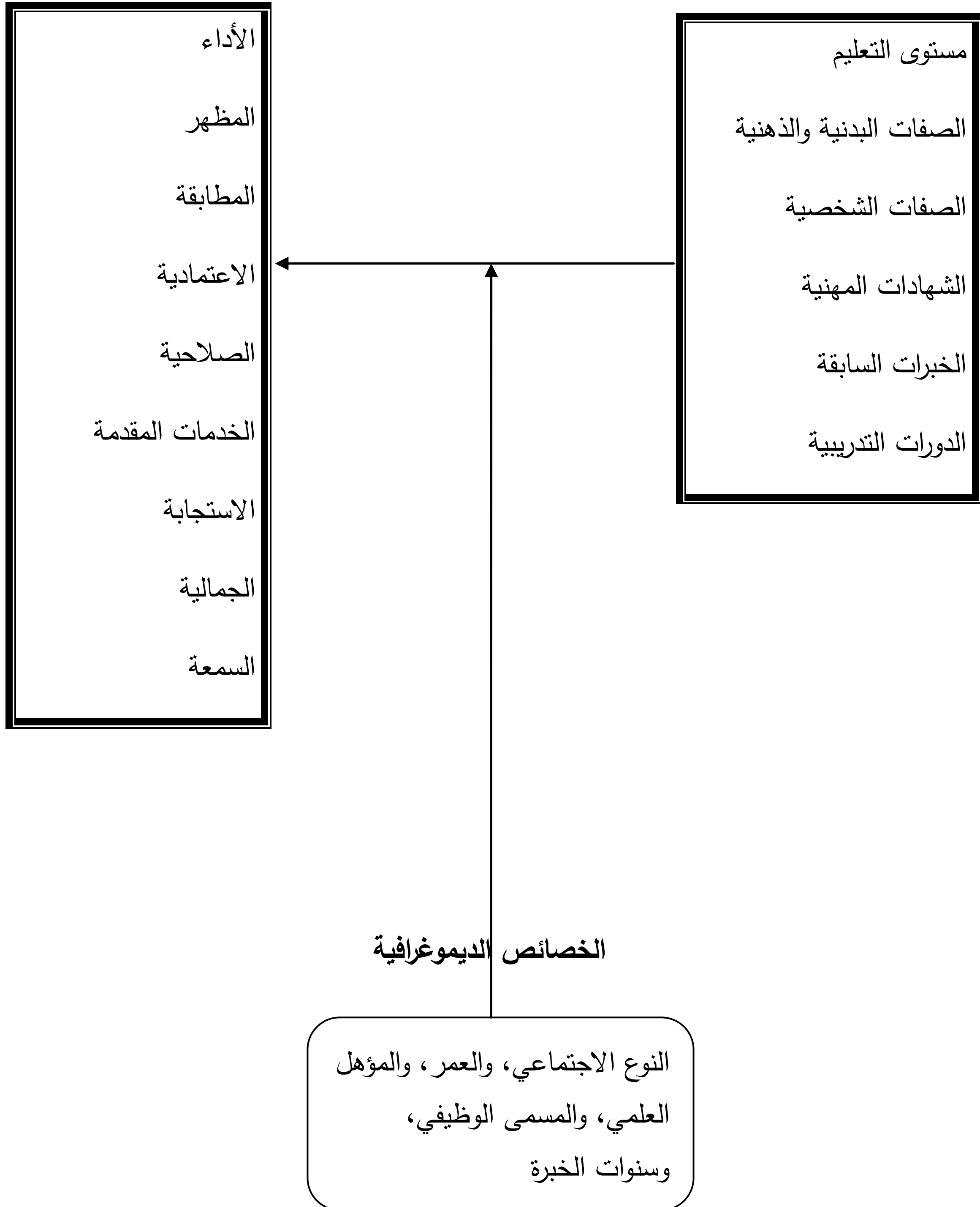
2-نظرا لأن قطاع الخدمات يمتاز بالمنافسة الشديدة، فهذه الدراسة ستسهم في زيادة وعي الشركة لأهمية العلاقة بين معايير الاختيار وجودة الخدمات مما قد يساهم في رفع مستوى تميزها.

1-4 أنموذج الدراسة

لغايات دراسة الباحث للعلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمة في مجموعة طلال أبو غزالة، سيعتمد الباحث على ما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل بمعايير اختيار الموارد البشرية، تم قياسه بالأبعاد التالية: **مستوى التعليم، والدورات التدريبية، والخبرات السابقة، والصفات البدنية، والصفات الشخصية.** (حمود والخرشة، 2007)، (ماهر، 2004)، (زويلف، 2001)، وقد ارتأى الباحث من خلال معايشته للواقع في البيئة المبحوثه إضافة بُعد **الصفات الذهنية** إلى تلك البدنية، وبُعد **الشهادات المهنية** إلى أبعاد المتغير المستقل.

- فيما يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل بجودة الخدمة، تم قياسه بالأبعاد التالية: الأداء، والمظهر، والمطابقة، والاعتمادية، والصلاحية، والخدمات المقدمة، والاستجابة، والجمالية والسمعة كما صنفها (Norton,2005)، و(جودة، 2006) نقلاً عن (Farnum, 1994).



الشكل التوضيحي(1): أنموذج الدراسة من اعداد الباحث.

5-1 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة أعلاه، يمكن صياغة الفرضيتين الرئيستين كما يلي:

1-**الفرضية الرئيسة الاولى Ho_1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) بين معايير الاختيار وجودة الخدمة.**

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

$Ho_{1.a}$ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين مستوى التعليم كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

$Ho_{1.b}$- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين الصفات البدنية والذهنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

$Ho_{1.c}$-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين الصفات الشخصية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

$Ho_{1.d}$- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين الشهادات المهنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

$Ho_{1.e}$- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين الخبرة السابقة كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

$Ho_{1.f}$- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين الدورات التدريبية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

2-الفرضية الرئيسة الثانيةHo_2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمات تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

6-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس لبحث العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات في مجموعة طلال أبو غزالة، بالإضافة إلى ما يلي:

1-بيان مدى استخدام وتطبيق مجموعة طلال أبو غزالة لمعايير اختيار الموارد البشرية.

2-تحديد أهم معايير الاختيار المستخدمة في مجموعة طلال أبو غزالة.

3-الكشف عن الفروق في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمات تعزى إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1-7 التعريفات الاجرائية للدراسة

لغايات هذه الدراسة فان الباحث يتبنى التعريفات الإجرائية الآتية:

1-معايير الاختيار:

يُقصد بمعايير الاختيار المسطرة التي يتم القياس وفقاً لها عن مدى توافر المواصفات الوظيفية في المتقدمين للعمل تتوافق مع الوصف الوظيفي، علما أنه يتم تصميم الوصف الوظيفي بناءً على متطلبات الوظيفة نفسها وليس الشخص الباحث عن العمل.

2-جودة الخدمات:

هي الجودة المقدمة من قبل العاملين للزبائن بحيث يظهر كيف يرى العاملين تلك الجودة حسب منظورهم عند تقديمها والتي يمكن للموظف أن يقدرها من خلال مقارنة ما كان يتوقعه من جودة قبل تقديمه للخدمة، وما أدركه فعلياً بعد تقديمه لتلك الخدمة، فهي مقدار الزيادة في الجودة المتوقعة والتي قدمها الموظف فعلياً من جراء طلب العميل لخدمة معينة من المنظمة، وتقاس من خلال عدة أبعاد.

3-الموارد البشرية:

وهي من أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها المنظمة وهي عبارة عن القوة البشرية بجميع فئاتها وأقسامها والتي تؤي وظائف معينة مؤهلة لها تماماً وتتعاون مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة.

4-إدارة الموارد البشرية:

هي تلك الإدارة التي تُعنى باختيار عدد كافٍ من الموارد البشرية ذوي خصائص وصفات ومهارات معينة تتناسب مع كل شاغر وظيفي مقابل راتب أو أجر يتناسب مع السلم المتبع في تلك الشركة، وبعد ذلك تقييم أدائهم لمسؤولياتهم، وتدريبهم لمعالجة نقاط ضعفهم ومتابعة التطورات في مجالاتهم، لما في ذلك مصلحة الموظف والشركة.

1-8 محددات الدراسة :

1-صعوبة الوصول إلى جزء من عينة الدراسة، حيث أن المجموعة تعمل من خلال مكاتبها البالغ عددها 80 مكتبا و180 مكتب تمثيل حول العالم. ومن مكاتب المجموعة تلك المتواجدة في الأردن، والكويت، والإمارات، ولبنان، والبحرين، وقطر، ومصر، واليمن،و ليبيا، وتونس، والسعودية، والجزائر، والعراق، والمغرب، وسوريا، والسودان، وغزه، وباكستان، والهند، وأفغانستان.

2-محدودية الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة وكانت تلك إحدى المحفزات للباحثة للقيام بهذه الدراسة.

3-قلة تعاون بعض المكاتب في الإجابة على الاستبانات بسبب ضغوطات العمل.

1-9 الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

_1_-دراسة إبراهيم (2012) بعنوان "قياس جودة الخدمات الفندقية وتأثيرها على رضا عملاء الفنادق-دراسة ميدانية على فنادق الساحل السوري".

هدفت إلى دراسة تأثير جودة الخدمات المقدمة من الفنادق في سوريا على رضا عملائها، حيث اشتملت عينة الدراسة على (337) موظف في الفنادق، وعلى (765) عميل لتلك الفنادق وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم وقد تم قياس جودة الخدمات بمقياس (SERVQUAL) الخماسي. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن من وجهة نظر الموظفين فإن جميع الخدمات المقدمة من فنادقهم تعتبر جيدة، أما من وجهة نظر العملاء فقد حصلوا على جودة أحسن من المتوقعة بسبب حسن وسرعة المعاملة التي تلقوها، مما غيرت من الصورة السلبية التي كانت لديهم قبل حصولهم على الخدمات الفندقية. من أهم التوصيات محاولة إدارة الفنادق من تحسين الصورة الأولية لخدماتها المقدمة عن طريق استخدام الإعلان بشكل أفضل وفعال.

2-دراسة عدوان (2011) بعنوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة".

طُبقت هذه الدراسة على المصارف في غزة للتعرف على إجراءات واستراتيجية الاختيار والتعيين المتبعة وعلى كفاءة إدارة الموارد البشرية وأثر الخصائص الديموغرافية على ذلك. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَن مجتمع الدراسة من (900) موظف، بينما شملت العينة العشوائية البسيطة على (187) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم. توصلت الدراسة إلى كفاءة العاملين في قسم الموارد

البشرية فكانت الأسس والإجراءات المتبعة في عملية الاختيار سليمة فهنالك عملية تخطيط جيدة للموارد البشرية، كما يوجد وصف وظيفي مناسب لكن يحتاج إلى بعض التطوير. أوصت الدراسة بإعطاء المتقدمين للوظيفة الوقت الكافي في المقابلات، الإعلان داخلياً عن الشواغر المتوفرة، والابتعاد عن الانطباعات الشخصية واللجوء إلى الخبرات الخارجية للحصول على أفضل الموارد البشرية.

3-دراسة الكساسبة وآخرون (2010) بعنوان " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"

هدفت إلى التعرف على مستوى المنظمة المتعلمة الذي وصلت إليه المجموعة ودرجة تأثر هذا المستوى باستقطاب الموظفين، وتدريبهم، والمحافظة عليهم وبوظائف إدارة الموارد البشرية. تم اختيار عينة تكونت من (226) موظف، وزعت عليهم استبانة اشتمل القسم الأول منها على فقرات تقيس العوامل الديموغرافية، أما القسم الثاني اشتمل على فقرات تقيس وظائف قسم الموارد البشرية. من نتائج الدراسة تأثير متغير التدريب ومتغير المحافظة على الموظفين، في المنظمة المتعلمة تأثير إيجابي، وقيام قسم الموارد البشرية بوظائفه بشكل فعال يساعد في الوصول إلى خصائص المنظمة المتعلمة، وأوصت الدراسة المجموعة بالاهتمام باستقطاب واختيار المرشحين للوظائف، ومحاولة إدراكها لقدرات العاملين لديها وتشجيعهم الاستفادة من إجازاتهم السنوية بشكل أفضل، كما أوصت بمضاعفة الجهود لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل أفضل.

4-دراسة الكحلاوي (2010)، بعنوان " أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت-دراسة تطبيقية لآراء العاملين في فنادق فئة خمس نجوم"

هدفت إلى معرفة كيف تتأثر جودة الخدمات المقدمة في القطاع الفندقي بوظائف قسم إدارة الموارد البشرية في تلك الفنادق، وإذا كان هنالك تأثير للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي بلغت (47) موظف يعملون في أقسام الموارد البشرية للفنادق. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية للفنادق على جودة خدماتهم المقدمة، كما أوصت بالاهتمام بتلك الوظائف، ووضع وصف وظيفي واضح لكل شاغر في المنظمة، الاهتمام بتدريب الموظفين وزيادة الاهتمام بالعملاء.

5-دراسة عريقات وآخرون (2010) بعنوان "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني".

هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر استقطاب الموارد البشرية والمعايير المطبقة فعلياً وأثرها على الميزة التنافسية للبنك، وتكوَن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل بمجموع (1700) موظف، بينما تكونت عينة الدراسة من (54) موظفاً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والذين تم توزيع أداة الاستبانة عليهم. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بالإضافة إلى المؤشرات الإحصائية، وبينت الدراسة أن البنك يلجأ إلى شركات التوظيف لاستقطاب الموظفين الذين لديهم خبرة عمل في البنوك لأنها طريقة سهلة وسريعة، والجامعات عن طريق التدريب الميداني خاصة المتفوقين منهم، والإعلان في الصحف المحلية للحصول على أفضل الموارد البشرية للحصول على حملة المؤهلات العلمية المناسبة، أو الإعلان داخلياً لنقلهم من قسم إلى آخر. كما تؤكد النتائج على

أهمية الابتكار وجودة الخدمات المصرفية وكفاءتها للحصول على الميزة التنافسية أي تقديم خدمات متميزة للعملاء، والتي تتحقق أيضاً عند اتباع أسس سليمة في الاختيار والتعيين، وأوصت الدراسة بالابتعاد عن النقل الداخلي حيث لا يُحسَن من نوعية الموظفين ولا يحقق الميزة التنافسية، بل من الأفضل اللجوء إلى شركات التوظيف عند الحاجة إلى تعيين الموظفين.

6-دراسة الفرا والزعنون (2009) بعنوان "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس الاختيار والتعيين للموارد البشرية المتبعة في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة وتحديداً للوظائف الإدارية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 500 استبانة على العينة العشوائية الطبقية المختارة من أصل 3363 موظف يعملون في تلك الوزارات. توصلت الدراسة أن السلطة الفلسطينية لا تتبع إجراءات وأسس علمية فعَالة، وأيضاً تدَخُل أسس غير موضوعية كالاعتبارات الشخصية في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، ولتجنب ذلك أوصت الدراسة بالابتعاد عن هذه الاعتبارات ووضع أسس علمية سليمة واتباعها بالشكل المطلوب من أجل اختيار أنسب للموارد البشرية في المناصب الإدارية من أجل تحقيق أهداف تلك السلطات، فلا بد من وضع أسس واضحة وفعالة والالتزام بها.

7-دراسة جرغون (2009) بعنوان "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ولاء الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة تجاه الوزارة، ومعرفة الأسس المتبعة عند اختيارهم وتعيينهم وأثرها على ولائهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم 226 موظفاً إدارياً، ومن أهم نتائج الدراسة أن رغم وجود أسس وإجراءات واضحة لعملية الاختيار، إلا أنها غير مطبقة على أرض الواقع وذلك بسبب ضعف الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تدخل العديد من العوامل الغير موضوعية، لذا أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في إجراءات الرقابة الداخلية لجعلها فعَالة يمكن الاعتماد عليها، فلا يكفي وجود إجراءات اختيار وتعيين مكتوبة، لما في ذلك من أثرٍ إيجابي لرفع ولاء وأداء، وكفاءة الموظفين الإداريين.

8-دراسة رقاد (2008) بعنوان "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون: دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأهمية النسبية لمعايير جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، وما علاقتها برضاهم عنها، ومساعدة مؤسسة بريد الجزائر بمدينة سطيف في قياسها لجودة خدماتها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة من عملاء البريد بلغ عددهم 135 عميل.

من أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط بين جودة الخدمة من وجهة نظر العميل وتقديم المنظمة لخدمات تتصف بالجودة المتميزة، ووجود علاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء. أوصت الدراسة

بفتح مجال المنافسة في مجال الخدمات البريدية لزيادة جودة خدمات هذا القطاع، والقيام بالإصلاحات الضرورية بما يتناسب مع التطور والتقدم التكنولوجي. كما أوصت بضرورة إعادة النظر في المزيج التسويقي المستخدم، وإعطاء جودة الخدمة الأهمية التي تستحقها، تدريب الموارد البشرية باستمرار، والاهتمام بالمظهر الداخلي والخارجي للمباني.

9-دراسة الزرابي (2006) بعنوان "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".

درست مدى فاعلية أسس الاختيار والتعيين للعاملين الإداريين في وكالة الغوث بقطاع غزة، ومدى التزام الوكالة بتطبيق هذه المعايير لاختيار وتعيين أفضل الموارد البشرية، كما هدفت إلى تحديد المشاكل التي تواجهها عملية الاختيار. اشتملت عينة الدراسة على (529) موظفاً إداري، تقلص إلى (165)، أي ثلث مجتمع الدراسة، بسبب استبعاد موظفين المياومة لعدم خضوعهم لإجراءات الاختيار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى سلامة إجراءات عملية الاختيار والتعيين بسبب كفاءة قسم الموارد البشرية واتباعهم للقوانين الموضوعة في هذا المجال، وعدم النظر إلى النوع الاجتماعي عند الاختيار، وإجراء اختبارات غير مناسبة للوظائف الإدارية، رغم أنها متخصصة بالشاغر الوظيفي. من النتائج أيضاً أهمية اختبارات اللغة رغم أنها لا تقيس القدرات اللغوية بشكل مناسب، وعدم الاهتمام باختبارات الذكاء. أوصت الدراسة على عدم استبدال الخبرة بالشهادة العلمية التي تعد عنصراً هاماً، وإعادة النظر إلى الاختبارات خاصة التي تجرى للوظائف الإدارية مثل إضافة اختبارات الذكاء. كما أوصت بتحسين اختبارات اللغة وإعطاء الزمن المطلوب للمرشحين لتوضيح قدراتهم مع الابتعاد عن الرأي الشخصي.

10-دراسة الخالدي (2006) بعنون "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)"

هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء، وشملت عينة الدراسة المصرف الإسلامي العربي، والمصرف الإسلامي الفلسطيني ومصرف الأقصى الإسلامي. تم استخدام الأبعاد المذكورة في مقياس (SERVQUAL) الخماسي بالإضافة إلى بُعد الامتثال حيث أنه مطبق على أرض الواقع في تلك البنوك التي تتعامل وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير وتوزيع استبانة على 865 من عملاء تلك البنوك وبطريقة عشوائية، 622 منها كانت صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن هناك فرق بين الجودة المتوقعة من العميل قبل حصوله على الخدمة وتلك التي أدركها فعلياً، وحصل بُعد الاستجابة على أعلى نسبة أهمية، بينما حصل بُعد الامتثال على أقل نسبة. من نتائج الدراسة أيضاً تأثير الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات التعامل مع البنك، والعمر، والمستوى العلمي، والدخل على تقييم العميل لجودة الخدمة المصرفية. أوصت الدراسة بمحاولة الوصول للجودة المتوقعة من قبل العميل عن طريق تحسين وتطوير الخدمات، وعن طريق تدريب الموظفين خاصة الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، ومحاولة الالتزام ببُعد الامتثال لقواعد الشريعة الإسلامية.

11-دراسة أبو معمر (2005) بعنوان" قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء".

طُبقتْ هذه الدراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (166) عميل لتلك البنوك، من أجل التعرف على مقاييس جودة الخدمة المتبعة في تلك البنوك، وأهمية أبعاد جودة الخدمة المصرفية، واختبار علاقة جودة الخدمة بالرضا ونية الشراء لدى العميل. استخدم الباحث نموذج (SERVQUAL) لقياس متغير الجودة والمكون من 5 أبعاد، حيث وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة، حيث احتل بُعد الاعتمادية المرتبة الأولى، تلاه بُعد الأمان في المرتبة الثانية، وبُعد الملموسية في المرتبة الثالثة،و بُعد الاستجابة في المرتبة الرابعة، وجاء بُعد التعاطف في المرتبة الأخيرة. توصلت الدراسة إلى أهمية فهم توقعات العميل قبل حصوله على الخدمة، وإدراكه للخدمة التي يطلبها وحصوله عليها بشكل صحيح من أول مرة، وذلك من أجل تطوير وتحسين جودة الخدمة المصرفية. أوجدت الدراسة أيضاً علاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا عملاء تلك البنوك، فالاحتفاظ بالعملاء وولائهم، يعتمد على تقييمهم للخدمات المصرفية التي يحصلون عليها. أوصت الدراسة بالاستماع للمقترحات وشكاوى العملاء، وتوفير معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة عن طريق التركيز على عملية التسويق. كما أوصت بالاهتمام برضا العملاء، وتقديم الخدمة المطلوبة من قبلهم بدقة وسرعة عن طريق تدريب الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر.

12-دراسة الشهري (2002) بعنوان "العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شؤون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسس والأساليب التي يتم اتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد في مجتمع الدراسة والتعرف على عوامل أخرى أو المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على ذلك، بسبب اختلاف المعايير المتبعة من فترة إلى أخرى، كما أنها هدفت إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لتحسين عملية اختيار الكادر الوظيفي. شملت عينة الدراسة على (259) مديراً، بحيث وزعت عليهم استبانة تكوَنت من ثلاثة أجزاء، جاء الجزء الأول لمعرفة الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، والثاني لمعرفة العوامل الاجتماعية، الشخصية، والتنظيمية المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين، أما الثالث جاء لقياس فعالية هذه العملية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أهمية أساس الكفاءة عند الاختيار، والأقدمية ممن تخرج من الجامعات، وأهمية توفر عامل الخبرة والمهارات الشخصية في نفس مجال العمل، كما أن المحسوبية الموجودة في القطاع الحكومي تدفع المرشحين للتوجه نحو القطاع الخاص. أوصت الدراسة بالاهتمام بالإعلان عن الوظيفة، تدريب الموظفين خاصة مدير الموارد البشرية، والاهتمام بالعوامل التنظيمية والابتعاد عن المحسوبية.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Jawahar et al, 2014) بعنوان

“Do demographics influence customer service quality perceptions? A comparative study of Indian and foreign banks.”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الديموغرافية المتمثلة بالعمر، والنوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والدخل، والمؤهلات العلمية، على جودة الخدمات المدركة من قبل العملاء بين البنوك الهندية وتلك الأجنبية. تم أخذ عينة الدراسة باستخدام أسلوب الكرة الثلجية من أجل ضمان التمثيل العادل لعملاء كل مجموعة ديموغرافية تمت دراستها، وبسبب صعوبة استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والطبقية، تم استرجاع 455 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والتي اشتملت على قسمين، يقيس القسم الأول منها العوامل الديموغرافية للعملاء، أما الجزء الثاني فيقيس جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء وذلك باستخدام مقياس (SERVQUAL). أكدت نتائج الدراسة اختلاف قيمة الجودة المدركة من قبل العملاء باختلاف خصائصهم الديموغرافية. من أهم توصيات هذه الدراسة محاولة اكتشاف أثر العوامل الديموغرافية على جودة الخدمات الإلكترونية للبنوك.

2-دراسة (Amin ,et al ,2014) بعنوان

“The Effect of Gender and Nationality on Service Quality in Malaysian Higher Education.”

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر النوع الاجتماعي وجنسية الموظفين على جودة الخدمات في الجامعات الخاصة الماليزية، وذلك بسبب المنافسة الشديدة الموجودة بين هذه الجامعات، حيث أنها من أكثر القطاعات ربحية في مجال التعليم العالي الماليزي، لذا لا بد من اهتمامها برضا طلابها. تم

استخدام مقياس (SERVQUAL) لقياس الفجوة بين الجودة المتوقعة وتلك المدركة فعلياً من قبل الطلاب، تم تطوير استبانة لهذا الغرض ووزعت على 250 طالباً. أوضحت النتائج بعدم وجود تأثير واضح للنوع الاجتماعي على جودة الخدمات بينما أثَّر متغير الجنسية عليها بشكل جزئي. أوصت الدراسة بإجراء أبحاث تقارن خدمات الجامعات الخاصة والحكومية، ودراسة علاقتها بجودة الخدمات المقدمة، كما أوصت بدراسة العلاقة بين جودة الخدمات وأقسام الجامعة المختلفة.

3-دراسة (Nestoroska and Petrovska,2014) بعنوان:

“Staff Training in Hospitality Sector as Benefit for Improved Service Quality”.

اهتمت هذه الدراسة بالتحديات التي يواجهها قطاع الفنادق في جمهورية مقدونيا، والمرتبطة بالتغيرات التي تحصل في مجال الطلب والعرض السياحي والمتعلقة بجودة الخدمات المقدمة، بسبب طلب السياح المتزايد للحصول على جودة أفضل مع الأخذ بعين الاعتبار الاتصال المباشر بين الموظفين والعملاء، كما أن رضا الزبائن يعتمد على جودة الخدمة التي يحصلون عليها.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم النتائج المستخلصة من أبحاث متعلقة بأهمية تدريب الموظفين في قطاع الضيافة والذي يؤثر بدورها على جودة الخدمات. تم استخدام طرق كميَة ونوعيَّة من خلال اتباع المنهج النظري والتجريبي، كما تم إجراء المقابلات وجمع البيانات من مجموعتين من الفنادق حول رأيهم بإيجابيات تدريب الموارد البشرية وأثرها على جودة خدمات الفندق. توصلت الدراسة إلى أهمية خصائص الموظف في عملية تقديمه للخدمة، كما أوصت بأهمية تدريب الموارد البشرية وبشكل مستمر للموظفين القدماء والجدد، في ظل المنافسة الشديدة حيث أنهم يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع موقعهم الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات.

4-دراسة (Abdul Rahim et al ,2013) بعنوان:

"The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: An empirical study in the Malaysian public sector."

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تدريب الموظفين، وجودة الخدمات، والرضا الوظيفي. شملت عينة الدراسة على 122 موظف يعملون في الدوائر الحكومية في ماليزيا، والذين شاركوا في دورات تدريبية مالية نُظمت من قبل المؤسسة الدولية للإدارة العامة (INTAN) في عام 2009-2010، بالإضافة إلى خمسة من زملائهم ورؤسائهم. تم تطوير استبانة للموظفين المشاركين في الدورات، حيث شملت على أسئلة حول الرضا الوظيفي، حيث أن الموظفين هم أفضل مصدر معلومات لقياس رضاهم الوظيفي، بينما اشتملت الاستبانة الموزعة على الرؤساء على أسئلة تتعلق بالتدريب حيث أنهم أفضل مصدر معلومات لقياس مستوى تدريب الموظفين، بينما اشتملت الاستبانة المقدمة لزملاء الموظفين المشاركين على أسئلة تقيس جودة الخدمات باستخدام مقياس (SEVQUAL) في مختلف أقسام الدوائر الحكومية. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمات، فالموظفين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات تم اكتسابها من خلال التدريب، يقدمون خدمات عالية الجودة، حيث أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بالسعي لاكتشاف عوامل أخرى كالصفات الشخصية والعلاقات المهنية للموظفين والصراع على السلطة في المنظمة وعلى جودة الخدمات والرضا الوظيفي.

5-دراسة (Donald and Diana, 2011) بعنوان:

"**Moderation of selection procedure validity by employee race.**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عِرق الموظف على صلاحية إجراءات الاختيار المستخدمة وعلى مدى ثلاث فترات زمنية مختلفة بعد التعيين وخلال 9 أشهر، حيث تم جمع بيانات عن عرق الموظف، وقدرته المعرفية والنفسية، وخبرته السابقة وقياس أدائه، من عينة تكوّنت من 932 عامل خياطة في الولايات المتحدة.

أوضحت الدراسة أن العِرق يتوسط صلاحية القدرة المعرفية في التنبؤ بأداء الموارد البشرية للفترات الزمنية الثلاثة، وكما أن العِرق لا يتوسط صلاحية القدرة النفسية أو خبرة العمل السابقة في التنبؤ بأداء الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة اتباع العدلة في التعيين، والاستبدال والترقية وعدم تحيَز المدراء، خاصةً عندما تتوفر لديهم معلومات كافية عن المرشحين، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية المنظمة.

6-دراسة (Muhammad et al,2011) بعنوان:

“Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks.”

هدفت إلى دراسة العلاقة بين جودة خدمات إدارة الموارد البشرية في داخل المنظمة وطرق الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة بتأثير بيئة الرضا الوظيفي. وقد أجريت هذه الدراسة في مدينتين هما روالبندي وإسلام أباد. ومن أجل جمع البيانات، تم تطوير استبانة وزعت على العاملين في بنوك القطاع العام، والبنوك التي تم خصخصتها. تم توزيع 550 استبانة وبلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للاستعمال 400 استبيانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اختيار الموارد البشرية،

وتدريبها، ومكافأتها ومنحها التعويضات المناسبة، وتطوير وتحديث إجراءات العمل مع جودة خدمات إدارة الموارد البشرية والمقدمة داخل البنوك. كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لجودة تلك الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي، وزيادة تمسك الموظفين بالمنظمة. من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بتدريب، وتحفيز ومكافأة الموظفين، حيث تعتبر من أهم واجبات قسم الموارد البشرية، والتأكد من إدراكه لأهمية الجودة حيث يُعد عمل هذا القسم ضمن المحاور الرئيسة في المنظمة.

7-دراسة (Panagiotis and Ioannis,2009) بعنوان:

"A fuzzy multicriteria decision-making methodology for selection of human resources in Greek private bank."

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأسس المتعددة المتبعة كمنهجية اختيار الموارد البشرية من قبل صانع القرار. بنيت المنهجية على ترتيب المعايير المفضلة اعتماداً على تشابهها بالحلول المثالية (TOPSIS)، وهي تعتبر أداة قرار متعددة الجوانب، كما أنها بنيت على أساس لوغاريتم Karsak. بافتراض أن (ن) تشير إلى المرشحين، و(ج) تشير إلى معايير الاختيار، تبدأ المنهجية بتحديد المرشح المناسب والغير مناسب للوظيفة. شملت عينة الدراسة على العاملين في إحدى البنوك في اليونان، وتوصلت إلى ضرورة الاعتماد على معايير الاختيار، وأهميتها النسبية، ومدى البعد عن الحل المثالي والغير مثالي لاختيار الموظف المناسب والأكثر ملائمة للشاغر الوظيفي. وضحت الدراسة أنَ اختيار الموارد البشرية تعتبر عملية معقدة، تدخل بها عدم تأكد المرشح من أهدافه المهنية، كما أوضحت أهمية أهداف المنظمة ومواصفات الموظفين عند قيام إدارة الموارد البشرية باختيار المرشح الأنسب، وتعتبر هذه الإدارة جزء لا يتجزأ من المنظمة. أوصت الدراسة الباحثين بإجراء دراسات تتناول أبعاد أخرى تتعلق بالموارد البشرية كالدورات التدريبية، وبرامج التطوير والتقييم للموارد البشرية، وبرامج

اختيار المشاريع والموردين، وذلك من خلال استخدام منهجية ترتيب المعايير اعتماداً على تشابهها بالحلول المثالية (TOPSIS).

8-دراسة (Vathsala,2007) بعنوان:

"Staffing practices in the private Sector in Sri Lanka."

هدفت إلى التعرف على أساليب وإجراءات اختيار الموظفين للشواغر الإدارية التي لا تحتاج إلى خبرة، أي بأول مستوياتها. تمت دراسة 6 مجالات وهي المتطلبات الوظيفية لكل شاغر، ومصدر الحصول على الموارد البشرية، وأساليب اختيار الموظفين وما هي الأساليب المطبقة فعلياً، ومدى كفاءة هذه الأساليب، ومدى تأثير مدير قسم الموارد البشرية والمدير المباشر للوظيفة الشاغرة في عملية الاختيار والتعيين. شملت عينة الدراسة على 62 منظمةً تم اختيارها عشوائياً، منها مدرجة في البورصة ومنها غير مدرجة، وتم الحصول على البيانات عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض. توصلت الدراسة أن الشركات في سيرلانكا تفضل التعيين من المصادر الخارجية بدل من تنقل الموظف داخلياً من قسم إلى آخر، واتباعها لمعايير اختيار موضوعية كالاختبارات المكتوبة، الاختبارات النفسيَة، واللجوء إلى مراكز تقييم المرشحين. أوصت الدراسة بقيام الباحثين بدراسة إجراءات الاختيار والتعيين في الدول الآسيوية على طريق النمو، كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على العديد من الدول وإدخال متغيرات أخرى كالانطباعات الشخصية، ودراسة أثر معايير اختيار الموارد البشرية على نتائج مخرجات المنظمة من سلع أو خدمات.

9-دراسة (Jane and Kim, 2004) بعنوان:

"Selection criteria and the impact of personality on getting hired."

هدفت إلى دراسة تأثير الصفات الشخصية على عملية توظيف الموارد البشرية، وأيضاً دراسة معايير اختيار الموارد البشرية، حيث تكوَنت عينة الدراسة من 300 موظف لديهم الخبرة الكافية فيما يخص استقطاب وتعيين الأيدي العاملة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأداء الأكاديمي واللغة الإنجليزية لطالب الوظيفة، وكذلك وعيه الذي حصل على أعلى نسبة أهمية نسبية، واستعداده لاكتساب الخبرة والانسجام مع سياسات المنظمة الداخلية، تؤثر في عملية اختيار الموارد البشرية. كما أكدت النتائج على أهمية الصفات الشخصية للمتقدم للوظيفة عند عملية اختيار الموظف المناسب.

10-دراسة (Amat,2003) بعنوان:

"Diversity factors and preferential treatments in selecting employees."

هدفت إلى دراسة أثر العوامل الديموغرافية لمدراء الموارد البشرية على عملية اختيار الموظفين، وقوة تأثير رأي مدير الموارد البشرية تجاه الخصائص الديموغرافية للمرشحين في حال اختلاف مؤهلاتهم العلمية عن تلك المطلوبة لكل وظيفة. تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من 156 موظفاً من منظمات مختلفة في ماليزيا، وتم استخدام اختبار (t-test) في التحليل الإحصائي، كما تمت مقارنة المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار(Chi-square) لتحليل متغيرات الدراسة وهي العمر، والنوع الاجتماعي، والعِرق، والديانة، والحالة الاجتماعية ومكان التعليم. أوضح التحليل تأثير متغيرين فقط وهما العرق والديانة، كما أن هذين المتغيرين يؤثران على الانطباعات الشخصية لدى مدراء الموارد البشرية عند وجود مؤهلات علمية قليلة نسبياً لدى المرشحين. أوصت الدراسة بإدخال

متغيرات أخرى قد تؤثر على عملية اختيار الموارد البشرية كمتغير المستوى الثقافي والإجراءات الداخلية التي تتبعها المنظمة عند اختيارها للموارد البشرية، كما أوصت بدراسة أثر تدخل الرأي الشخصي لموظف دائرة الموارد البشرية عند الاختيار على جودة انتاجية المرشح وأدائه عند تعيينه.

***11*-دراسة(Neil et al , 2002) بعنوان:**

"Recent trends and challenges in personnel selection."

درست اتجاهات وتحديات اختيار الموارد البشرية، وتكوَنت عينة الدراسة من 15 مديرة و11 مدير لأقسام الموارد البشرية يعملون في منظمات مختلفة، وتوصلت أن هنالك 4 عناصر رئيسة تؤثر في اختيار الموارد البشرية وهي مدى استخدام التكنولوجيا، ومدى إدراك المرشح لإجراءات اختيار الموارد البشرية في المنظمة، وإدراك المرشح لعلاقته بسوق العمل وكيفية معالجة هذه العلاقة.

1-10 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تمت دراسة العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات التي تقدمها مجموعة طلال أبو غزالة، ورجوعاً للدراسات السابقة، حيث تم استعراض عددٍ من الدراسات العربية والأجنبية، رغم الأهمية الكبيرة لقطاع الخدمات وجودتها في المجال الاقتصادي ولمعايير اختيار الموارد البشرية في المنظمات، لاحظ الباحث قلة عدد الدراسات التي حاولت الربط بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمة ، أو أن الربط كان جزئياً ، فلا توجد دراسة مستقلة حسب علم الباحث تربط بين معايير اختيار الموارد البشرية مقاسة بستة أبعاد (مستوى التعليم، والصفات البدنية والذهنية، والصفات الشخصية، والشهادات المهنية، والخبرة السابقة، والدورات التدريبية) وجودة خدمات المؤسسة مقاسة بتسعة أبعاد

(الأداء، والمظهـر، والمطابقـة، والاعتماديـة، والصـلاحية، والخـدمات المقدمـة، والاسـتجابة، والجمالية والسمعة).

قـام الباحـث بدراسـة بعـدين إضـافيين لمعـايير اختيـار المـوارد البشـرية عـن تلـك المدروسـة سـابقاً وهمـا الصـفات الذهنيـة والشـهادات المهنيـة، حيـث يعتبـر هـذان البعـدان أساسـيان فـي مجموعـة طـلال أبـو غزالـة عنـد اختيارهـا للعـاملين، بنـاءً علـى مـا لاحظـه الباحـث مـن المعـايير المتبعـة علـى أرض الواقـع، ويختلـف بعـد الشـهادات المهنيـة عـن بعـد المسـتوى التعليمـي الـذي يعـد محـور أكـاديمي، كمـا يختلـف عـن الـدورات التدريبيـة، فقـد تـم اسـتخدام المعـايير المطبقـة فعلياً على المجموعة.

اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف هذه الدراسة، وذلك بسبب اختلاف التساؤلات والمتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة عن تلك التي تنصب عليها محور اهتمام الدراسة الحالية. وقد استفاد الباحث من الدراسات المذكورة سابقاً في تطوير استبانة الدراسة وإطارهـا النظـري، كمـا أنـه تمـت مقارنـة نتائجهـا بتلـك التـي توصـلت إليهـا هـذه الدراسـة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أشار (Gupta, 2009) إلى إدارة الموارد البشرية بأنها " الأعمال والوظائف والمهام والمسؤوليات العديدة والتي تم تصميمها ووضعها من قبل المنظمات للعاملين فيها للتقيد بها، من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة مسبقاً من تلك المنظمة"، ويؤكد الظاهر (2009) على أن أهمية الموارد البشرية تنبع من عوامل متعددة كاكتشاف أهمية الموارد البشرية وضخامة عددها في العديد من الشركات في عصرنا الحالي، وظهور نقابات العمال التي تدافع عن حقوقها، مما يؤثر على حالة الموظف إيجابياً والقوانين الداخلية الموجودة والمعمول بها في كل منظمة أيضاً.

2-2 أهمية ادارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من الأسباب التالية (الهيتي، 2005):

1- يتم عن طريقها تحديد نوعيَة القوى العاملة في أنشطة المنظمة المختلفة، لذا تعد مركز جذب أساسي في المنظمة

2- يقدم العنصر البشري جهداً يؤدي إلى توليد مخرجات بقيمة أعلى من تكلفته.

3- أنَ زيادة انتاجية الموظف وحسن اختياره يؤدي إلى تقليل تكاليف الموارد البشرية.

4- قلة تكلفة الأخطاء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى التي من الممكن أن يتم معالجتها على سبيل المثال بالتدريب.

5- هناك علاقة طردية بين انتاجية الموارد البشرية وخبرتها.

6- صعوبة تقليد أي منظمة للعنصر البشري في منظمة أخرى.

2-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

أكد كشواي (2006) على أهمية أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كما أشار أنه قد يكون للعديد من المنظمات عدة أهداف تسعى لتحقيقها، وأشار الظاهر (2009) إلى أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- وصول المنظمة لكفاية السلع/الخدمات المنتجة:

ويتم ذلك من خلال دمج الموارد المادية مع تلك البشرية في المنظمة للتمكن من استخدامها بشكل أفضل عندما تكون مجتمعة. فالعامل البشري يستخدم الموارد المادية كأجهزة الحاسوب، ومن خلال كفاءته وحسن الاستخدام لهذه الموارد المادية، يعمل على تحقيق مخرجات سلع/خدمات بالجودة والمواصفات التي تم تحديدها من قبل، مما يؤدي الى تحقيق الكفاية الإنتاجية.

2- وصول المنظمة إلى الفاعلية في أدائها التنظيمي:

يقصد هنا توفر الجودة العالية في السلع/الخدمات التي توفرها المنظمة لكسب رضا عملائها، أي تحقيق ما توقع العميل الحصول عليه قبل حصوله على السعة/ الخدمة على الأقل. تعتمد جودة الخدمة أو السلعة على كفاءة الموارد البشرية في المنظمة ومهاراتها مما له الأثر الإيجابي في موقع المنظمة التنافسي في السوق، وحصتها السوقية، والمحافظة على أرباحها، والقدرة على دخول أسواق جديدة في المستقبل.

يرى حسونة (2008) أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي كما يلي:

1- تساعد في الوصول إلى أهداف المنظمة.

2- تعيين من لديهم الكفاءة والمهارة العالية والإرادة.

3- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الذاتي والوظيفي لدى القوة العاملة.

4- التأكد من علم جميع القوى العاملة بالسياسات المتبعة في المنظمة.

5- المساعدة في اتباع القوانين المتعلقة بسلوك وأخلاق العمل.

6- التحكم بعملية التغيير، بما في ذلك مصلحة المنظمة والموظف.

7- الموازنة بين قدرة الموظف على العمل والذي يرتبط بتدريبه، مع رغبته في العمل التي ترتبط بأنظمة الحوافز.

2-4 وظائف إدارة الموارد البشرية:

ذكر الكلالده (2011) وظائف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1- العمل على تدريب الموارد البشرية لزيادة انتاجيتها وفاعليتها، أي تحقيق الهدف المطلوب بأقل وقت وتكاليف.

2- تحديد ما هي احتياجات الوظيفة وذلك للوصول الى الأهداف الموضوعة مسبقاً، فمن المهم التقيد بمتطلبات الوظيفة نفسها.

بينما ذكر جودة (2010) أن إدارة الموارد البشرية تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل بالوظيفة التنفيذية، والوظيفة التنسيقية، ووظيفة تنمية وتكوين الكفايات وفيما يلي توضيح لهذه الوظائف:

1-الوظيفة التنفيذية:

تتم هذه الوظيفة من خلال توجيه وإشراف ما يقوم به العاملين من نشاطات في أقسامهم ومن ثم ممارسة السلطة التنفيذية على العاملين في الأقسام المختلفة للمنظمة. ونتيجة للاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا كإجراء الاختبارات للمتقدمين للعمل على سبيل المثال، فإن مدير الموارد البشرية يمارس ما يسمى بالسلطة الضمنية.

2-الوظيفة التنسيقية:

أي قيام مدير الموارد البشرية بتنسيق النشاطات المتعلقة بالعنصر البشري أو ما يسمى بالرقابة الوظيفية، حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات للإدارة العليا للتأكد من سلامة أهداف قسم الموارد البشرية في المنظمة.

3-وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:

أي تقديم المشورة والنصائح للمديرين التنفيذين فيما يتعلق بالتعيين والتدريب، وأيضاً منح الترقيات، والأجور، وإنهاء الخدمات للعاملين في المنظمة. كما تدير هذه الوظيفة التأمين الصحي، حالات التقاعد، الإجازات المختلفة. تحفز هذه الوظيفة المديرين التنفيذين للسعي نحو تحقيق المساواة وعدم مخالفة القوانين فيما يتعلق بإتاحة الفرص للموظفين، كما أن هذه الوظيفة تتعامل مع مشاكل الموظفين، شكواهم، والسعي نحو تنمية علاقات عمل إيجابية في المنظمة.

2-5 أهمية عملية الاختيار

تعرف عملية الاختيار بأنها :" إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول او رفض المرشح " .(الهيتي ، 2005) كما تعرف عملية الاختيار على" أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يُقسّم المرشحون إلى فريقين :فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه وهي تلك العمليات التيتقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة "(زويلف، 2001)

ويمكن تعريف عملية الاختيار بانها "عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" كما عرفها (المدهون،2005) ويعرف رباعية بأنها

"العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة" (رباعية، 2003).

تعرف عملية الاختيار على أنها "جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات القابليات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية" (حمود والخرشة، 2007).و تعرف ايضا " أنها اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" (الشاويش، 2005، ص157).

يرى عقيلي (2007) أن أهمية عملية الاختيار تتبلور في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق توفير أفضل الموارد البشرية. كما ذكر نصر الله (2009) أن على الإدارة تركيز اهتمامها على عملية الاختيار للأسباب التالية:

1- يدل الاختيار الخاطئ على حصول مضيعة للوقت والمال المصروفين من قبل المنظمة عند استقطابها للموارد البشرية.

2- إلحاق الضرر بالمنظمة الناتج من عدم تمكن الموظف الذي تم اختياره من القيام بالواجبات التي تخص وظيفته والتي توظيف من أجلها، مما له الأثر السلبي على الإنتاجية.

3- يترتب على اتباع سياسات عادلة عند التعيين تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة والحصول على كفاءات عالية.

4- يجب على المنظمة التريث في التعيين لتجنب مشاكل الارتباك في العمل ومشاكل الدوران الوظيفي، وذلك للحصول على أفضل ما هو موجود في السوق من القوى العاملة.

5- توفير فريق عمل متميز ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية للقسم، مما يساعد المنظمة على التنافس في السوق، وذلك بسبب باتباع أساليب الاختيار السليمة.

وبناءً على الوظائف المذكورة سابقاً نجد أن (حريم، 2013) ذكر النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1-تحليل وتصميم الأعمال:

يقصد بتحليل الأعمال الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة عنها، أما بتصميمها فيقصد تحديد ورسم الطرق المطلوب اتباعها للقيام بتلك الأعمال التي قد تكون روتينية أو تحتاج إلى مهارات معينة.

2-تخطيط الموارد البشرية:

أي تحديد ما ستحتاجه المنظمة في المستقبل من قوى بشرية من حيث العدد والنوعيَة، وفي مختلف مستويات وأقسام المنظمة وفي فترة زمنية معينة (مرعي، 2006).

3-استقطاب واختيار وتعيين العاملين:

بعد تحليل وتصميم الأعمال، والتنبؤ بالكادر البشري المطلوب على إدارة الموارد البشرية البدء بجذب العاملين سواء من داخل أو خارج المنظمة، واختيار ومن ثم تعيين الأنسب منهم للوظيفة الشاغرة، ويؤكد الحريري (2012) أن الاهتمام بالمدخلات يؤدي إلى نتائج أفضل ويزيد من العوائد المادية للمنظمة. وعملية الاختيار هي:" إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" (الهيتي، 2005).

4-التدريب والتطوير المستمر للعاملين:

يرى جودة (2010) أن من المهم زيادة مهارات الموظف ومعلوماته من أجل مواكبة التكنولوجيا والمستجدات في حقل العمل، ويؤكد مرعي (2006) أن التدريب يعمل على تثمين الموارد البشرية، وتتزايد أهميته لدى العديد من أصحاب الأعمال الذين يعتبرونه استثماراً ضرورياً.

5-تقييم الأداء:

أي التأكد من مستوى أداء العاملين إذا كانت كافية أم لا، وتتم من خلال مقارنة النتائج الفعلية بمقاييس متنوعة محددة مسبقاً، وخلال فترة زمنية معينة. ويرى عقيلي (2007) أن من فوائد تقييم أداء العاملين تحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية لهم.

6-تخطيط وإدارة التعويضات والمنافع:

أي تصميم نظام لحوافز التنمية والأجور لكل وظيفة وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية لكل موظف وفقاً لأدائه، أو وفقاً لأداء قسمه ككل، كما ورد في (حمود والخرشة، 2007)، ويشير عباس (2008) أن الفروقات بين ما يتقاضاه الموظفين في حال أن يكون للمنظمة فروع في عدة دول، قد يتسبب بعدة مشاكل.

7-العلاقات الجيدة مع الموظفين:

على إدارة الموارد البشرية استقبال اتصالات واستفسارات العاملين، والعمل على إعداد الكتيبات التي تتناول السياسات الداخلية للمنظمة وتوزيعها على العاملين وعلى الموقع الالكتروني للمنظمة إن وجدت، كما هو مطبق فعليا في مجموعة طلال أبو غزالة.

8-العلاقات الصناعية والتفاوض الاجتماعي:

أي التفاوض مع النقابات المختلفة فيما يتعلق بعقد العمل المبرم بين الموظف والمنظمة، والاجتهاد لحل المشكلات حين حدوثها. ويرى البرنوطي (2007) أن هنالك قوة للنقابة العمالية تعمل على تغيير الاهتمامات التقليدية لإدارة الموارد البشرية لتصبح تنصب على إدارة علاقة المنظمة مع النقابة العمالية.

9-وضع وإدارة سياسات الأفراد:

التأكد من اطلاع جميع العاملين في المنظمة على سياساتها الداخلية التي تضعها إدارة الموارد البشرية للتأكد من عدالة قراراتها.

10-التأكد من التزام المنظمة بالقوانين الحكومية:

ويقصد ضمان الالتزام بالتشريعات الصادرة عن الحكومة والتي تتعلق بشؤون العاملين.

11-دعم استراتيجية المنظمة:

حيث لم يعد عمل إدارة الموارد البشرية محصوراً في حفظ ملفات الرواتب والإجازات وما شابه ذلك، بل أصبح يشمل مستوى أبعد من ذلك يتمثل في دعم استراتيجية المنظمة.

2-6 خطوات الاختيار

أشار المبيضين والأكلبي (2012) إلى عدة خطوات رئيسة لاختيار الموارد البشرية كناحية نظرية، وأوضح أنه من الناحية التنفيذية قد تختلف لأسباب قانونية أو إدارية، بينما ذكر(جودة، 2010) أنَ هنالك عشرة خطوات لعملية الاختيار وهي كما يلي:

1-دراسة طلبات التوظيف:

وهي تلك الطلبات التي تم جمعها في مرحلة سابقة وهي مرحلة الاستقطاب. في هذه الخطوة يتم تصنيف طلبات العمل، ووضعها في جداول ودراستها مبدئياً، وأشار أبو شيخه (2010) أن طلبات

التوظيف عادة تشمل البيانات الشخصية كالاسم وتاريخ الميلاد، والصحية، والخبرات السابقة، وأسماء مرجعية والخبرات السابقة.

2-إعداد قائمة مختصرة للمرشحين للوظيفة الشاغرة:

يتم إعداد هذه القائمة من البيانات التي تم تصنيفها في المرحلة السابقة، فيتم استبعاد المرشحين الذين لا تنطبق عليهم الشروط الوظيفية، وعادة يتم حفظ الطلبات المستبعدة، حيث يمكن أن تتناسب مع شاغر آخر في المستقبل.

3-الاتصال بمن تم ذكرهم في القائمة المختصرة:

يتم الاتصال بالأشخاص غير المستوفين لأوراقهم الذين تم ذكرهم بالقائمة المختصرة من أجل استكمالها. لهذا السبب تطلب المنظمة عادة تعبئة طلب التوظيف الخاص بها والذي يحتوي على جميع المعلومات التي تحتاجها وعدم الاكتفاء بالسيرة الذاتية للأفراد.

4-القيام بالمقابلة الأولية للمرشح:

يتم إجراء أول مقابلة من قبل إدارة الموارد البشرية لأن هناك معلومات صعب الحصول عليها من خلال طلب التعيين أو السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة كشخصيته. وحدد المرعي (2010) الغرض من المقابلة الشخصية بأنه تحديد الأيدي العاملة المناسبة للعمل في كل وظيفة شاغرة في المنظمة، وطريقة تحسين العلاقات العامة بين العاملين في قسم الموارد البشرية والعاملين، فعلى إدارة الموارد البشرية كسب ثقة المتقدم للعمل، وإظهار الاهتمام به، وعدم التردد في السؤال عن الخبرات السابقة مع التقدير لكمية المعلومات المطلوبة من المتقدم للوظيفة. ويرى المعايطة (2007) أنه للحصول على مقابلة فعَالة على إدارة الموارد البشرية التركيز على حركات وطريقة جلوس المتقدم للوظيفة في المقابلة، أن يتراوح عدد المرشحين بين اثنين وثلاثة، وأن يتراوح وقت المقابلة بين 30-40 دقيقة والانتهاء في الوقت المحدد مع شكر المرشح عند الانتهاء من المقابلة.

5-الاتصال بالمُعرَفين:

تتصل إدارة الموارد البشرية بالمراجع الذين ذكرهم المرشح في طلبه للتأكد من بعض معلومات، وممكن أن يتم الاتصال أيضاً بالمنظمة التي كان يعمل بها المرشح للوظيفة في وقت سابق للتأكد من أخلاقياته وأدائه.

6-القيام بالاختبارات:

وهي أداة بالغة الأهمية في عملية الاختيار ويرى الطراونة (2011) أن الاختبارات يجب مقارنتها بعدالة، ويجب أن تكون موضوعيَة، ويفترض أن تُعتمد الاختبارات المتبعة لقياس كامل قدرات المرشح. عدد رضا (2010) الاختبارات كما يلي:

أ-اختبارات القدرات:

أي قياس قدرات المرشح للوظيفة على أداء مهام معينة، منها ما تقيس محاور عامة وأخرى تقيس نقاط متخصصة، وأشار حريم (2013) أنه قد تسبب هذه الاختبارات ممارسة التمييز ضد فئة معينة من المجتمع اذا لم تعد أو تستخدم بطريقة علمية ومدروسة.

ب-اختبارات الأداء:

تقيس المعلومات التي يمتلكها طالب الوظيفة ومدى مهارته في القيام بالأعمال المرتبطة بوظيفة معينة، وهناك نوعان رئيسان من اختبارات الأداء:

الأول: ممكن أن يكون شفهياً أو كتابياً ويتم من خلاله قياس مدى توفر المعلومات الازمة لدى طالب الوظيفة، والتي تمكنه من القيام بها.

الثانية: وضع المرشح في موقع وظيفي حقيقي لملاحظة طريقة معالجته للأمور، والتي تعكس مهاراته الوظيفية.

ج-اختبارات الاهتمامات المهنية:

تساعد على التنبؤ بنجاح المرشح في أداء عمله مستقبلاً لأنها تكشف عن تفضيلاته المهنية، كأن يفضل الحصول على شهادة مهنية معينة قد تكون في حقل مجاله الوظيفي.

د-اختبارات الشخصية:

تقيس بعض النقاط التي قد تعتبر مهمة في نجاح العمل كمدى القدرة على تحمل المسؤولية، والأعراض العصبية، والموضوعية والقيادية.

أضاف الحريري (2012) بعض الاختبارات كاختبار درجة الذكاء والقوة العقلية للمرشحين، وعلى أدارة الموارد البشرية ومدير القسم الأخذ بمثل هذه الاختبارات بعين الاعتبار لأنها تمكنهم من توقع أعمال المرشح المستقبلية في وظيفة معينة كما يري (Jackson et al.,2009,).

7-المقابلات الدقيقة مع الأقسام المعنية:

تُعد مقابلة المرشح مع المدير المباشر خطوة أساسية ليتمكن رئيس القسم أو المدير المباشر من تكوين فكرة مبدئية للأداء المستقبلي للمرشح، فيهتم المدير باختيار من يتوقع أن يكون أداءه جيد وذلك من خلال ردود فعله، وسلوكه وإجاباته، بينما هناك من يقوم بانتقاد هذا النوع من المقابلات مثل (Mc Court, 2003) الذي يعتقد أن مدير القسم يبني رأيه عن كفاءه المرشح من أول أربع دقائق من المقابلة معه. ويرى الصيرفي (2003) أن المقابلات الشخصية تستخدم عادة كأسلوب مكمّل بعد معاينة إجابات المرشحين في القوائم المختصرة.

8-اختيار الموظف الأنسب:

بعد الانتهاء من الاختبارات المختلفة وإجراء المقابلات المطلوبة، يتم مقارنة نتائجها مع بعضها البعض لاختيار الأنسب من بينهم للوظيفة الشاغرة.

9-الفحص الطبي:

يقوم المرشح الذي تم اختياره بإجراء فحص طبي في إحدى المستشفيات المعتمدة من قبل المنظمة للتأكد من أنه يتمتع بصحه جيدة، وذلك ليكون قادراً على القيام بواجبات وظيفته المترتبة عليه. ويضيف المغربي (2007) أن الفحص الطبي قد يعطي تقريراً طبياً بحالة المتقدم للوظيفة في الوقت الحالي، ولكن لا يمكن أن يكون مؤشراً لحالته الصحية مستقبلاً.

10-ابتداء إجراءات التعيين:

بعد الانتهاء من جميع الخطوات السابقة يكون المرشح الذي تم اختياره قد استوفى جميع المتطلبات للتعيين، وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عرضٍ للوظيفة يتضمن شروط العقد المختلفة.

2-7 معايير الاختيار

تركز المنظمات على نوعين من المهارات، وهما المهارات الفنية وتلك الوظيفية للموارد البشرية كما أشار (Ahmad and Schroeder,2002). وبالرغم من أنه من الممكن تدريب الأفراد الذين تم تعيينهم على إجراءات وأساسيات الوظيفة في فترة زمنية قصيرة، إلا أن بناء بعض المهارات تتطلب أضعافاً من العنصر الزمني كالمهارات التحليلية ومهارة القيادة التي تعد من أهم المهارات التي يتم البحث عنها عند عملية الاختيار للموارد البشرية كما ذكر (Zhu and Dowling,2002). كما أشار

(Heraty and Morley, 1998)، إلى اهتمام الشركات المتزايد للأيدي العاملة متعددة الخبرات والتي لديها القدرة على الابتكار، مع الأخذ بعين الاعتبار الأوزان النسبية لهذه الأبعاد وفقاً لمتطلبات كل وظيفة شاغرة. ويؤكد (Stewert and Knowles,2000) على أهمية وجود معيار اختيار للأيدي العاملة، وقد أفادت الدراسات أن هناك منظمات لا تتبع أساسيات معينة في عملية اختيار الأيدي العاملة لديها، بل تعتمد على رأي المدير أو الموظف الذي يقوم بالمقابلة مع المرشح ودون التطرق إلى وثائق معينة.

من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تنمي مهارات العاملين فيها، كل شخص حسب تخصصه كما أشار (Bohlander and Snell , 2004)، وتطوير أنظمة اختيار حديثة للقوى العاملة وتنمية مهاراتها وسد احتياجاتها المختلفة بعد تعيينها بهدف جذب أنسب المرشحين للوظيفة الشاغرة لتكتسب الشركة سلاح الميزة التنافسية (Snell and Bohlander ,2007).

على قسم الموارد البشرية أيضاً محاولة فهم احتياجات الموظفين ومحاولة النظر إلى الأمور من نظرة الموظف ولصالحه، والعمل دائماً على مراجعة وتحديث معاييرها عند اختيارها للعاملين، فيما يخص العاملين في المنظمة الذين تم تعيينهم في السابق، فعلى إدارة الموارد البشرية تدريبهم باستمرار على المستجدات بما يتناسب مع وظيفة كل موظف (Bartel, 1994).

هناك العديد من المعايير لاختيار القوة البشرية والتي وردت في العديد من الادبيات، البعض منها يتم قياسه بسهولة كالمؤهل العلمي، بينما البعض الآخر يقاس بصعوبة كالقدرات الذهنية والقدرات القيادية للمرشح. ومن الممكن أيضاً لقسم الموارد البشرية أو للمدير عند اتخاذ القرار النهائي أن يعطي أولويات أو وزن أكبر لمعيار معين على حساب الآخر، كما أن من الصعب ترجمة هذه الأولويات إلى أرقام، فمن الصعب وضع رقم لأهمية القدرات القيادية أو مهارات الاتصال (Panagiotis , et al, 2009).

كما لا بد لقسم الموارد البشرية من النظر إلى موضع المدير صانع القرار وإعطائه الفرصة للتعبير عن رأيه بموضوعية إلى جانب المعايير المختلفة المستخدمة والأساليب التقليدية المقدمة من بعض الباحثين مثل(Labib et al, 1998)، ومن الأساليب التي تتعامل بموضوعية، تلك التي تستند على عملية التدرج الهرمي التحليلي والذي يعالج القرارات المعقدة كسلسلة من المقارنات المنطقية للتوصل إلى نتيجة، وتم استخدام هذا الأسلوب الذي يحدد أوزان الأولوية للبدائل الإدارية المختلفة من العديد من الباحثين مثل (Albayrak and Erensal,2004) للوصول إلى تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، وقدم (Vaidya and Kumar,2006) مراجعة مفصلة لتطبيقات التدرج الهرمي التحليلي المتعددة في حالات مختلفة، كما قدم (Lazarevic, 2001) نموذجا من مستويين للحد من الحكم الموضوعي لصاحب القرار في عملية اختيار وتحديد المرشح المناسب للوظيفة. وقد اقترح (Royes et al,2003) مزيجا مختلفاً والعديد من الأدوات كمعايير لاختيار العاملين، بينما استخدم (Geloc and Kahya,2007) نموذج هرمي مكون من مستويين هما التقييم والذي يستخدم اللوغاريتم عند قياس بعض المؤشرات، والاختيار.

يجب أن يتوفر لدى المنظمة تحديد واضح لمعايير اختيار الموارد البشرية لديها، وقد عدد (زويلف، 2001) هذه المعايير كما يلي:

1-مستوى التعليم :لكل وظيفة شاغرة مستوى علمي (أكاديمي) مطلوب أن يتواجد لدى المتقدم للعمل وذلك بنا يتلاءم مع طبيعة ومسؤوليات تلك الوظيفة، وعلى إدارة الموارد البشرية تحديد هذا المستوى قبل إعلانها عن الشاغر في المنظمة، وعن طريق التدريب المستمر يتم تحويلها إلى مهارة (حمود والخرشة، 2007).

2-الخبرات السابقة :تساعد توفر خبرات سابقة المرشح على القيام بواجباته بشكل أسهل، وأسرع وأدق، وعادة تحدد إدارة الموارد البشرية عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل وظيفة في المنظمة في نفس المجال أو في مجالات يتطلبها الأداء في الوظيفة

3-الصفات البدنية: تفضل بعض المنظمات تشغيل نوع اجتماعي معين دون الآخر في وظائف معينة، وفي بعض الاحيان تتطلب بعض الوظائف صفات بدنية معينة، كالطول والقوة البدنية والقدرة على العمل تحت الضغط (عبد الرحيم، 2011). كما أن وجود إعاقة جسدية لدى طالب الوظيفة قد يعتبر عامل هام، وتؤخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل نفسه عند تحديد الأهمية النسبية للصفات البدنية كاللياقة البدنية مثلاً.

4-**الصفات الشخصية:** وتقسم إلى داخلية وخارجية، فالصفات الداخلية تعطي دافعية للعمل مع الأخذ بعين الاعتبار الصدق، الوضوح والاتزان الانفعالي، بينما الصفات الخارجية تتعلق بالمظهر الخارجي للموظف كتصرفاته، سلوكياته، وحسن المظهر الخارجي (حمود والخرشة، 2007).

5-**الدورات التدريبية** :وهي تلك الدورات المرتبطة بمسؤوليات الوظيفة الشاغرة نفسها والتي قام المرشح بالحصول عليها سابقاً، وبالخبرات في مجالات أخرى أيضاً، بالإضافة إلى شهادة علمية لها علاقة بالوظيفة.

* من الجدير بالذكر أن الشهادات المهنية التي حصل عليها الموظف تعد من أهم المعايير وتؤخذ بعين الاعتبار فعليا من قبل إدارة الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة كأحد معايير الاختيار

وهي تختلف عن المؤهل العلمي الأكاديمي والدورات التدريبية المذكورين سابقاً، وكذلك القدرات الذهنية أو العقلية لدى طالب الوظيفة التي تؤخذ بعين الاعتبار مع القدرات الجسمانية والتي يمكن أن يتم قياسها من خلال تنظيم وترتيب طالب العمل لإجابته عند المقابلة.

2-8 العوامل التي تؤثر على عملية الاختيار

هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر على عملية الاختيار كما يلي:

اولا-العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تتعلق بالمنظمة نفسها وعملية اختيارها للموارد البشرية كما يرى (الهيتي، 2005):

1-نوع وطبيعة عمل المنظمة:

تختلف أسس اختيار الموارد البشرية باختلاف عمل المنظمة، فنجد أن تلك المنظمات التي تقدم خدمات تتبع إجراءات اختيار مختلفة عن المنظمات التي تقدم سلع ملموسة.

2-استخدام التقنيات الحديثة في المنظمة:

لقد أصبحت عملية اختيار الموارد البشرية أكثر دقة بسبب استخدام الحاسوب، خاصة في الشركات الكبيرة. فهنالك برامج حاسوبية تعمل على انتقاء العاملين الذين تنطبق عليهم مواصفات وظيفة معينة.

3-الوقت المتاح أمام المنظمة:

بالرغم أن هناك علاقة طردية بين عامل الوقت ودقة عملية الاختيار، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه كلما زاد الوقت زادت أيضاً التكلفة، فعلى المنظمة الموازنة بين الأمرين.

ثانيا-مجموعة العوامل الخارجية:

وتتعلق بما هو خارج المنظمة وتشتمل على ما يلي كما يرى (الهيتي، 2005):

أ- هناك علاقة طردية بين مؤهلات القوى العاملة الموجودة في السوق وحرية اختيار الموارد البشرية من قبل المنظمة، وأيضاً عندما يتميز السوق بقلة الوظائف الشاغرة المتوفرة وكثرة الباحثين عن العمل.

ب- على المنظمة التقيد بالقوانين التي تفرضها الحكومة كالمساواة في فرص الوظيفة بين الباحثين عن عمل، دون التحيز لعوامل ديموغرافية معينة (نوع اجتماعي، دين، عرق).

ج-مراعاة ما تضعه النقابات المختلفة على منظمات الأعمال من شروط الأقدمية والمهارة.

2-9 مصادر عملية الاختيار، عيوبها ومزاياها

تنقسم هذه المصادر إلى مصدرين، داخلي وخارجي كما صنفها (المبيضين والأكلبي، 2012):

1-المصادر الداخلية، عيوبها ومزاياها:

أي الاعتماد على الموظفين داخل الشركة دون الحاجة لاستقطاب أحد من الخارج، بشرط توفر المتطلبات الوظيفية الخاصة بالوظيفة الشاغرة، ويتم الحصول على المصادر الداخلية عن طريق الترقية الداخلية، أي ترقية أحد العاملين إلى وظيفة تتمتع بمسؤوليات أعلى، أو عن طريق الإعلان والتنافس، أي يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في داخل المنظمة عن طريق إصدار تعميم مثلاً، وأحياناً يعاد تشغيل العمالة المتقاعدة كالتوقيع على عقد مستشار محدد المدة. أما من عيوب هذه

الطريقة حرمان المنظمة من التنوع في القوى البشرية قد تحصل عليها من الاختيار الخارجي، وإحباط العاملين في حال ترقية أفراد لا يستحقون ذلك، وقلة عدد العاملين الذين يتم المفاضلة بينهم. أما المزايا فتتمثل باستقرار العاملين وشعورهم بالأمن، وتخفيض تكاليف التوظيف، والمحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنظمة وتشجيعهم على العمل بجدية.

2-المصادر الخارجية، عيوبها ومزاياها:

أي تعيين أفراد من خارج المنظمة، بحيث لا يوجد حالياً أي عقد عمل بينهم وبين المنظمة، وتيم الحصول على هذه الموارد البشرية عن طريق طلبات الاستخدام، والإعلان عن الشواغر عن طريق وسائل الإعلام المختلفة والجامعات ومراكز التدريب، والنقابات أو توصية العاملين في المنظمة بمن يعرفونهم ذو كفاءة وخبره مناسبة. تتمثل عيوب هذه الطريقة بفقدان حماس العاملين في المنشأة للترقية، وتتحمل المنشأة تكاليف عالية مثل تكاليف التدريب وفترات زمنية يحتاجها الموظف المختار من الخارج ليتلاءم مع سياسات المنظمة. أما فيما يتعلق بالمزايا فهي تتمثل في استفادة المنظمة من الخبرات الجديدة، العلاقات الجديدة التي قد يكون لها عوائد إيجابية في المستقبل، وتغيير عادات قديمة غير مرغوب بها.

2-10 المشاكل التي تواجه عملية الاختيار:

هنالك عدة مشكلات تصاحب عملية الاختيار، نعددها كما يلي (الهيتي، 2005):

1- عدم وجود أطر واضحة لعملية الاختيار في بعض الأحيان بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة لدور إدارة الموارد البشرية.

2- التخطيط السيئ لقسم الموارد البشرية يؤدي الى تحديد غير واضح لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية.

3- صعوبة تحديد ما تطلبه الوظيفة بسبب عدم وضوح الوصف الوظيفي لها وما على الموظف القيام به من واجبات.

4- سوء الاستقطاب ينتج عنه مدخلات غير مؤهلة تماماً لوظيفة معينة مما ينعكس سلبياً على إنتاجية الموظف وكفاءته.

5- الأخذ بعين الاعتبار خطوات معينة في عملية الاختيار، وإهمال بعضها الآخر مما يؤدي إلى خسارة المنظمة من الحصول على أفضل مرشح.

6- عدم الحصول على تقييم سليم ضمن فترة التجربة مما يؤثر على قرار التثبيت للموظف. ويرى (حريم، 2013) أن فترة التجربة تعطي الفرصة لصاحب العمل وللموظف ليقيم كل منهما الآخر ويقارن النتائج التي توقعها كل منهما من الآخر لأخذ القرار المناسب في استمرارية العمل والثبيت أم لا.

7- قد تتعرض المنظمة للمساءلة القانونية في حال عدم الأخذ بعين الاعتبار بعض القوانين أو بعض العوامل الاجتماعية.

8- أن يقوم باختيار الموارد البشرية من هو ليس مؤهلاً للقيام بذلك.

9- ألا تعطي المنظمة الأهمية المطلوبة لعملية الاختيار مما يؤثر سلباً على فاعلية قسم إدارة الموارد البشرية.

10-عدم الاهتمام بسلامة الاختيار يؤدي إلى زيادة التكاليف.

المبحث الثاني: جودة الخدمة

2-12 مفهوم جودة الخدمة:

يرجع أصل مفهوم الجودة اصطلاحا إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته وقديماً كانت تشير إلى الدقة والإتقان كما أشار (الدرادكة وشيلي، 2002)، وتحظى باهتمام كبير في عصرنا الحالي فقد أصبحت ظاهرة عالمية تهتم بها كل منظمة للبقاء والاستمرار في ظل التغيرات السريعة خاصة في ظل اهتمام العميل المتزايد بالجودة، وتعرَف بأنها "الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الانتاج مع تلك المواصفات لشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك" (النجار، 2009) ، كما أنه يرى أن الجودة ممكن أن تطبق في الأفكار، والخدمات المقدمة، وعلاقات الأفراد الاجتماعية وسلوكياتهم. كما عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة على أنها "مجموع صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية" كما ورد في (أبو النصر، 2008).

وأشار (Lovelock, 2004) إلى العديد من وجهات النظر في تعريف الجودة كتلك التي تنظر أن على الخدمات أن تكون مقاربة لمواصفات جودة العمل المتميز وذلك اعتماداً على تعاملهم المسبق مع العملاء. تنظر وجهة النظر الثانية إلى أساس المنتج، بمعنى أن الجودة قابلة للقياس، فأي اختلاف في خصائص المنتج قد يؤدي إلى اختلاف في جودته المدركة من قبل العملاء، كما يمكن تحديد أي خلل وإصلاحه قبل تقديم الخدمة للعميل. تنظر وجهة النظر الثالثة إلى الفرد المستهلك، والذي تعد الجودة بالنسبة له مدى تحقيق الخدمة للغرض الذي تم شرائها من أجله. أما وجهة النظر الرابعة فتنظر إلى قيمة المنتج، أي إجراء موازنة بين المبلغ المالي المدفوع من قبل العميل، والأداء الذي حصل عليه فعلياً مقابل ذلك المبلغ المدفوع، كما ورد في (المحياوي، 2006).

يرى البكري (2008) أن جميع المنظمات تقدم منتجات، ويمكن للمنتج أن يكون سلعة أو خدمة، أو فكرة. أما الخدمة فتعرف على أنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة" (المساعد،2006)، وعرفها (Kotler,2000) أنها: " أي عمل غير ملموس يقدمه مسوق الخدمة إلى المستفيد منها وليس شرطاً أن يتم تقديم منتج مادي، كما لا ينتج عن هذا العمل نقل أية ملكية للمستفيد من الخدمة"، أما (Lovelock,2004) فقد عرفها بأنها: " منفعه مرتبطة بشيء ملموس أو قائمة بحد ذاتها ممكن مبادلتها لكن دون نقل ملكيتها، يدركها الشخص بحواسه وهي غير ملموسة". وقد أكد (Kotler & Amstrong، 2005)، عدم الإمكانية من نقل ملكيه الخدمة حيث أنها غير ملموسة. وعرف (Pride & Ferrell, 2006) الخدمة على أنها: " عمل أو أداء أو جهد ميكانيكي يقدم من شخص إلى اخر ولا يمكن نقل ملكيته فهو غير ملموس"، وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسمعة معينة"، كما ورد في (عليان، 2009).

ويرى Urban (2010) جودة الخدمة بنظرة مستقبلية حيث يعتبرها محور أساسي لأداء المنظمات واستمراريتها ونموها، ويشير Al Tayeb (2007) إلى أن جودة الخدمة تعتبر الأساس الأول لمسوق الخدمة عند تلبية حاجات ورغبات العميل في محاولة لإقناعه بطلب الخدمات التي يقدمها. إضافة لذلك يشير (Zeithaml and Bitner, 2006) إلى أننا يمكن أن نستدل من جودة الخدمة على مدى فهم العميل لأبعادها المختلفة كالاعتمادية والاستجابة. وفي هذا السياق يعتبر(Dehghan, 2006) جودة الخدمة بأنها الفرق بين ما يتوقعه العميل من جودة قبل طلبه للخدمة وما أدركه فعلياً بعد حصوله عليها.

وأشار (Kang and James , 2004) أن لجودة الخدمة العديد من الإيجابيات مثل زيادة الحصة السوقية للشركة بسبب زيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بهم وارتفاع أرباح الشركة.

2-13 خصائص الخدمات:

للخدمات عدة خصائص تتميز بها عن السلع، وذكرها (عليان، 2009) كما يلي:

1-اللاملموسية:

أي ليس لها وجود مادي فتستهلك لحظة انتاجها، أي أن عملية الإنتاج والاستهلاك تحدثان في نفس الوقت لذا يصعب تجربة الخدمة قبل الحصول عليها مما يترتب عدم إمكانية المقارنة بين الخدمات للحصول على الأفضل، كما يؤدي إلى صعوبة الرقابة على جودة الخدمة من قبل مسوقيه، أو صعوبة اللجوء الى أساليب المضاربة حيث لا يمكن تخزينها.

2-التلازمية:

تعبر عن مدى الترابط الموجود بين الفرد الذي يقدم الخدمة، والخدمة المقدمة نفسها وعادة ما يكون هذا الترابط أعلى من حال السلع، وبما أن الخدمة تنتج وقت تقديمها لا بد من حضور المنتفع من الخدمة إلى مكان تقديمها.

3-عدم تجانس الخدمة:

درجة التفاعل والفهم المتبادل بين مقدم الخدمة ومتلقيها يسبب تقديم الخدمة بطريقة مختلفة في كل مرة وباختلاف هذه الدرجة، ومكان وزمان التقديم، لذا من الصعب إعطاء الخدمة نمط معين (Kotler & Armstrong، 2005).

4-الفناء (عدم القدرة على التخزين):

تتعرض الخدمة للزوال والفناء بعد الحصول عليها، ولا يمكن تخزينها لإعادة استخدامها مرة أخرى في المستقبل. ويتميز الطلب على الخدمات بأنه متذبذب بمعنى أنه يتغير من يوم إلى آخر (عزام وآخرون، 2008). ويرى Kotler (2000) أنه للحد من هذه المشكلة يمكن تحويل جزء من الطلب على خدمة معينة من موسم إلى آخر عن طريق تغيير الأسعار، والحجز المسبق للخدمة، وتشغيل أيدي عاملة إضافية عند زيادة الطلب، وإدخال الخدمة الذاتية إن أمكن.

5-الملكية:

المستهلك له الحق في استخدام خدمة معينة في فترة معينة من الزمن دون أن يمتلكها، أي ألا تنتقل ملكية الخدمة له بعد الحصول عليها، بعكس الوضع عندما نتكلم عن السلعة، فالشخص الذي يشتريها يصبح ملكها ويحق له استخدامها كما يريد.

وأضاف إدريس (2008) خاصية صعوبة رقابة جودة الخدمة، فيرى أنه من الممكن أن تختلف جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة باختلاف خبرة وكفاءة الموظفين وبتفاوت الأشخاص المستفيدين من الخدمة، كما أن تفاعل العميل مع مقدم الخدمة يرتبط بأداء الخدمة نفسها، لذا من الصعب وجود معايير يمكن تطبيقها معلقة بجودة الخدمة.

2-14 أهمية جودة الخدمة

حدد الدرادكة (2006) أهمية توفر الجودة في الخدمات بالنسبة للعميل وكذلك بالنسبة للمنظمة كما يلي:

1-أهمية الجودة بالنسبة للزبون:

يعتمد قرار العميل عند شرائه للخدمة على جودتها بشكل رئيس فنجده أحياناً يفضل الحصول على خدمات من منظمات أجنبية لاعتقادهم أن سيحصلون على خدمات أفضل.

2-أهمية الجودة بالنسبة للمنظمة:

تظهر أهمية الجودة بالنسبة للمنظمة كما يلي:

أ-يعتبر مستوى الجودة من مدخلات المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم طلب الخدمة، فعندما يجد العميل مستوى الجودة المطلوب، قد يرغب بالحصول عليها مرة أخرى مما يزيد من مبيعات المنظمة لخدماته.

ب-بسبب المنافسة الشديدة في سوق الخدمات، تعتبر الجودة ميزة هامة للخدمة تساعد المنظمة في الحصول على عملاء جدد.

ج-عدم توفر الجودة في الخدمات سيحمل المنظمة تكاليف باهظة.

2-15 أبعاد الجودة :

أشار جودة (2006) على أبعاد الجودة كما يلي:

ا-المطابقة:

على الخدمات التي تقدمها المنظمة أن تكون مطابقة للمواصفات الموضوعة مسبقاً، حيث أنه كلما كانت الخدمة المقدمة للعميل قريبة من تلك المعايير، كلما دل ذلك على جودة عالية للخدمة المقدمة حيث أنها مطابقة للمواصفات والمعايير.

2-**الاستجابة:**

تتمثل بمدى استعداد مسوَق أو مقدم الخدمة، ومدى قدرته ورغبته والجاهزية الفعلية في خدمة العميل، وفي الاستجابة للعميل حين طلبه الحصول على الخدمة. كمثال إحساس مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تأديته لعمله في خدمة العميل كما ذكرها (الضمور، 2005). وقد وصفها أبو النصر (2008) بسرعة وقدرة واستعداد استجابة الفرد المقدم للخدمة وبالشكل الأنسب.

3-**الخدمات المقدمة:**

يقصد بها المعارف وقدرات الاستنتاج لدى مقدم الخدمة ومستوى جدارته عند تقديمه الخدمة للعميل، الذي بدوره يفضل أصحاب الخبرة والكفاءات العلمية والأعضاء في جمعيات معروفة للاطمئنان عن جدارة مقدم الخدمة (الطائي والعلاق، 2009).

4-المظهر:

يقصد بها الصفات الثانوية، أي الصفات التي تم إضافتها على المنتج، كمثال البحث عن وجود علامة تجارية قبل تسجيلها في بلد معين.

5-الأداء:

أي خصائص ومواصفات الخدمة الأساسية، كمثال مدى شمولية خدمة حفظ علامة تجارية بدول معينة.

6-الاعتمادية:

تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم الخدمة للعميل بالشروط والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مسبقاً، بعيدة عن الأخطاء، وذلك ليتمكن العميل من الاعتماد عليها كما أشار (الزعبي وأبو الغنم، 2012).

7 – السمعة:

تشير إلى الأداء السابق للمنظمة كمثال اعتبارها أفضل منظمة تقدم سلعة معينة (Norton,2005).

8 – الصلاحية:

حيث أن لكل خدمة مقدمة فترة صلاحية محددة مسبقاً، فمثلاً خدمة تسجيل براءة اختراع أو علامة تجارية يجب تجديدها بعد عدد معين من السنوات.

9-الجمالية:

تشير إلى الخصائص الخارجية مثلاً كشكل مبنى المنظمة، وديكوراته، وتشطيباته، ومدخله، فهذا كله يؤدي إلى تشكل انطباع معين لدى العميل عن المنظمة.

2-16 طرق قياس جودة الخدمات:

ذكر العمري (2011) أن أهم اسلوبين لقياس جودة الخدمة هما أولاً تطابقها الفعلية مع تلك المتوقعة، فعلى القياس أن يتم بعد الانتهاء من حصول الخدمة وليس قبل ذلك، وثانياً تقييم الخدمة أثناء تقديمها فهناك خدمات تقدم على مراحل وليس دفعة واحدة. ذكر المحياوي (2006) أن عملية قياس جودة الخدمات تواجه العديد من الصعوبات بسبب انخفاض درجة التنافس مقارنة مع سوق السلع، وتفاوت إدراك الموظفين لجودة الخدمة التي يقدمونها واختلاف وجهة نظر كل واحد منهم، وأسلوب تقديم الخدمة الذي يتأثر بدرجة مشاركة العميل، كما أنه ذكر بأن الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات هي كما يلي:

أولاً: قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن

1-مقياس عدد الشكاوى:

من الممكن أن نقيس عدد الشكاوى المقدمة من قبل العملاء خلال فترة معينة من الزمن للتعبير عن مستوى الخدمات التي تم تقديمها، أو مدى تناسب إدراك العميل للخدمة (يسري، 2002).

2-مقاييس الرضا:

يعتبر مقياس الرضا من الطرق المهم استخدامها لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة وذلك من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور العميل نحو الخدمة التي حصل عليها ونقاط القوة والضعف. تعدالاستبانة والمقابلات الشخصية من المقاييس الجيدة (النجار، 2009).

3-مقياس نموذج الفجوة:

عرف المحياوي (2006) خمس فجوات تتعلق بالشركة، وبالعميل، وبالاثنين معاً:

1.الفجوة الأولى: سببها الاختلاف الموجود بين رغبة العميل الفعلية من ناحية ورغبة العميل التي تراه إدارة المنظمة من ناحية خرى، وتعد هذه الفجوة سلبية في حال عجزت إدارة المنظمة عن فهم احتياجات العميل (الطائي والعلاق، 2009).

2.الفجوة الثانية: تنتج بسبب عدم تطابق مواصفات الجودة مع مواصفات الإدارة لعدم قيام المنظمة بوضع مستويات واضحة للجودة أو عدم تناسبها مع مستويات توقعات العملاء. ومن الممكن أيضاً أن تكون واضحة للعملاء ولا تناسب الإدارة (الضمور، 2005).

3.الفجوة الثالثة: تنتج بسبب اختلاف مواصفات أو أداء الخدمة المقدمة عن تلك المحددة مسبقاً، قد يكون سببها تدني مهارات العاملين أو عدم وجود الدافعية المطلوبة لديهم.

4.الفجوة الرابعة: تحصل عند اختلاف خصائص الخدمة التي تم الإعلان والترويج عنها مع تلك المقدمة فعلياً مما يدل على وجود خلل واضح في المصداقية والثقة في المنظمة.

5.الفجوة الخامسة: تمثل الاختلاف بين الخدمة المدركة والتي حصل عليها العميل مع تلك المتوقعة، وممكن أن تكون بسبب إحدى الفجوات المذكورة مسبقاً. سينتج من هذه الفجوة عدم رضا العميل وبالتالي تذمره وأخذ انطباع سيء عن المنظمة.

4-مقياس الأداء الفعلي للخدمة:

لقياس جودة الخدمة تم التوصل إلى نموذج سهل وبسيط يمكن تطبيقه حيث يتمتع بدرجة عالية من المصداقية، ويقيس الأداء الفعلي للخدمة التي حصل عليها العميل باعتبار إمكانية الحكم على جودة الخدمة من خلال اتجاهات العملاء، حيث أن جودة الخدمة تساوي تماماً الأداء الفعلي لها. إلا أن هذا النموذج لا يساعد الإدارة على فهم نقاط الضعف في الخدمة التي تم تقديمها للعميل للتمكن من معالجتها (المحياوي، 2006).

5-مقياس القيمة:

يهتم هذا المقياس بالعلاقة بين تكلفة الخدمة والمنفعة التي يحصل عليها العميل جراء حصوله عليها. وتعد هذه العلاقة طردية، فكلما زادت المنفعة المدركة من قبل العميل، زاد إقباله على طلبها وبالتالي ارتفاع سعرها، لذا على المنظمة الاجتهاد لزيادة هذه القيمة التي يدركها العميل، كما أن من فوائده تقليل كلفة تقديم الخدمة على المنظمة.

ثانياً: قياس الجودة المهنية (الداخلية):

تتناول قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها لتقديم الخدمات حسب معاييرها المحددة مسبقاً، وذكر (يسري، 2002) المقاييس التالية:

أ-قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند هذا المقياس إلى اعتبار الخدمة جيدة في حال كانت المدخلات والموارد كالعاملين والقوانين جيدة. إلا أننا نلاحظ أن ضمان المدخلات ليس بالأمر الكافي

لضمان جودة الخدمة بسبب وجود عوامل أخرى كعمليات التفاعل بينها وإجراءات وأنظمة العمل المتبعة والمطبقة فعلياً، فيجب استغلال المدخلات بأحسن طريقة.

ب–قياس الجودة بدلالة العمليات: يرتكز بصفة أساسية على عمليات الخدمة التي لا يمكن قياسها ولا يرتكز عن تلك القابلة للقياس كالأبعاد الكمية، فيهتم هذا المقياس بجودة العمليات عند تقديم الخدمة المطلوبة.

ج–قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتم هذا القياس من خلال استقصاء رأي الزبائن حول رضاهم عن الخدمة المقدمة، وعن العاملين لحل المشاكل التي واجهتهم دون الوصول للأداء المراد.

ثالثاً: قياس الجودة من المنظور الشامل

أي قياس الجودة من وجهة نظر العميل والمنظمة معاً للتغلب على الطابع الجزئي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3-1 المقدمة:

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وبيان لمجتمع وعينة الدراسة، كما يبين مصادر الحصول على البيانات، مدى صدق وثبات أداة الدراسة، اختبار قوة نموذج الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. كما يشتمل هذا الفصل على الأساليب الإحصائية المستخدمة ونطاق الدراسة.

3-2 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Analytical descriptive design) في إجراء هذه الدراسة بسبب مرونة هذا المنهج، فهو يقوم بتحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين المتغيرات وأسبابها واتجاهاتها، فيتناول الظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات معقدة، بالإضافة إلى أننا نصل الى استنتاجات وليس فقط جمع البيانات ووصف الظواهر (قنديلجي،2008).

تضمن المنهج الوصفي التحليلي مسحاً مكتبياً بالرجوع الى العديد من المصادر والمراجع لبناء الإطار النظري واستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها، وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

3-3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة طلال أبو غزالة باستثناء موظفي الخدمات، بحيث بلغ مجتمع الدراسة 1089 موظفاً بناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من قسم الموارد البشرية في المجموعة.

4-3 عينة الدراسة:

تم تقسيم مجتمع الدراسة بناءا على المسمى الوظيفي، وتم سحب عينة عشوائية طبقية من ذلك المجتمع بنسبة 50% من كل طبقة لتكون ممثلة للمجتمع لقياس المتغيرات المذكورة في الدراسة، ليتم تعميم النتائج على ذلك المجتمع. وقد تم الاعتماد على قانون حجم العينة الوارد في (Berenson & Levine, 1992) لاحتساب حجم عينة الدراسة:

$no = (z^2 P(1-P)) / e^2$ $n= no N / (no + (N-1))$

حيث أن:

No: حجم العينة بدون عامل التصحيح ، Z: مستوى الثقة (0.95)، e: خطأ المعاينة (0.07)، P: نسبة الاختيار (0.5)، N : حجم المجتمع، n: حجم العينة بوجود عامل التصحيح.

بناءاً على المعادلة السابق ذكرها على عينة الدراسة الحالية أن تتكون من (400) موظف، للتمكن من تعميم النتائج على المجتمع أي ما يعادل 36.7% منه. وليتمكن الباحث من الحصول على هذا العدد قام بتوزيع الاستبانة إلى 50% من المجتمع لإدراكه بأنه لن يتمكن من استرجاع العديد من الاستبانات الموزعة حيث أن هناك العديد من المكاتب خارج الاردن يتم التواصل معهم هاتفيا

وعبر البريد الالكتروني، وأن هناك جزء من الاستبانات ستكون غير صالحة للتحليل فسيتم استبعادها، وبالفعل تمكن الباحث من الحصول على 432 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

تم توزيع الاستبانات على الفروع الموجودة داخل الأردن بالإضافة إلى الفروع المتواجدة في الدول العربية بإجمالي(542) استبانة، تم إعادة استلام (471) منها أي بنسبة (86.90%) من مجموع عينة الدراسة. وتم استبعاد (39) استبانة منها بسبب عدم اكتمال الإجابات فيها مما جعل عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (432) أي ما يعادل (79.70%) من أصل الاستبيانات الموزعة.

اجراءات لدراسة

تم جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة من خلال قسم الموارد البشرية، وقد تم توزيع أداة الدراسة بعضها بالمناولة المباشرة بالنسبة للفروع المتواجدة في عمان–الأردن وتم جمعها بصورة مباشرة أيضاً، أما بالنسبة للفروع الأخرى فقد تم توزيعها وإعادة استلامها بالبريد الإلكتروني للموظفين حيث أن هناك قائمة بجميع العناوين البريدية تتوفر لكل موظف ليتمكن من التواصل مع زملائه، ولضمان موضوعية الاجابة من قبل المبحوثين تم التوضيح لهم أن هذه الدراسة يقوم بها الباحث لأغراض البحث العلمي، فلا يوجد مبرر للخوف عن ابداء رأيهم بل عليهم الاجابة بمنتهى الصدق، فلن يتم تسليم الاستبيانات إلى أي جهة داخل المجموعة، وقد تم توضيح ذلك شفهيا عند تسليم الاستبانات وعبر الهاتف بالنسبة للمكاتب المتواجدة خارج الأردن حيث تم أيضا شرح طبيعة الدراسة.

الجدول رقم (1): ملخص الاستبانات الموزعة، والمستردة، والمستبعدة، وتلك الصالحة لغايات التحليل الإحصائي.

المسمى الوظيفي	عدد الطبقة في المجتمع	نسبة العينة العشوائية الطبقية	عدد الاستبانات			
			الموزعة	المستردة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
مساعد مسؤول	337	%50	168	143	13	130
مسؤول	283	%50	141	124	15	109
مسؤول رئيس	205	%50	102	88	5	83
مساعد مدير	47	%50	23	23	1	22
مدير	174	%50	87	73	3	70
مدير تنفيذي	43	%50	21	20	2	18
المجموع	1089	%50	542	471	39	432

3-5 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات، وهما:

أ- **البيانات الثانوية:**

وهي البيانات المتوفرة في الكتب، والأبحاث، والدراسات العربية السابقة والأجنبية، والرسائل الجامعية، والدوريات، والإنترنت، والنشرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

ب–البيانات الاولية:

بناءً على مشكلة الدراسة وهدفها ومنهجها المستخدم، اعتمد الباحث في إعداد الجانب العملي على استبانة (أداة الدراسة) تم تطويرها اعتماداً على الأدبيات النظرية، بالإضافة إلى ما ورد في الدراسات السابقة، وذلك لقياس متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من الأجزاء الآتية:

الجُزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل على (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة).

الجُزء الثاني: ويتضمن (28) فقرة، تقيس الفقرات (6–33) المتغير المستقل وهو (اختيار الموارد البشرية)، وقد تم تطوير الفقرات بناءً على اطلاع الباحث على الدراسات السابقة بالأخص دراسة (حمود والخرشة، 2007)، (ماهر، 2004)، (زويلف، 2001).

الجُزء الثالث: ويتضمن (35) فقرة، تقيس الفقرات (34–69) المتغير التابع وهو (جودة الخدمات)، وقد تم تطوير الفقرات بناءً على اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة والتي استخدمت مقياس (SERVQUAL)، وعدة مراجع أهمها (جودة، 2006).

الجدول رقم (2): فقرات قياس المتغيرات

المتغير		الترميز	عدد الفقرات
الخصائص الشخصية والديموغرافية		5-1	5
المتغير المستقل: معايير الاختيار	مستوى التعليم	10-6	5
	الصفات البدنية والذهنية	15-11	5
	الصفات الشخصية	20-16	5
	الشهادات المهنية	25-21	5
	الخبرة	29-26	4
	الدورات التدريبية	33-30	4
	المؤشر الكلي للمتغير المستقل	**29-6**	**28**
المتغير		**الترميز**	**عدد الفقرات**
المتغير التابع: جودة الخدمات	الأداء	37-34	4
	المظهر	41-38	4
	المطابقة	45-42	4
	الاعتمادية	49-46	4
	الصلاحية	53-50	4
	الخدمات المقدمة	57-54	4
	الاستجابة	61-58	4
	الجمالية	65-62	4

	السمعة	69-66	4
	المؤشر الكلي للمتغير التابع	**69-34**	**36**
	المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**69-1**	**69**

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وعلى النحو الاتي: (أوافق بشدة وتمثل 5 درجات)، (أوافق وتمثل 4 درجات)، (محايد وتمثل 3 درجات)، (لا أوافق وتمثل درجتان)، (لا أوافق بشدة وتمثل درجة واحدة).

6-3 **اختبار صدق أداة الدراسة**

لغايات اختبار مدى صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على خمسة محكمين، ثلاثة منهم أساتذة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية مختصين في الإدارة وطلب منهم التحقق من مدى صحة العبارات وصلتها بموضوع الدراسة كما هو مبين في الملحق رقم (2)، كما تم توزيع أداة الدراسة على المدير التنفيذي لقسم الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة واعتباره محكماً للتأكد من صحة الأسئلة، ووضوحها وسهولة فهمها، ومدى شموليتها وانطباقها على المجموعة. وتبعاً للملاحظات المستلمة من المحكمين تمت إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة. وتم إجراء التعديلات المطلوبة حتى تظهر الاستبانة بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

3-7 المعالجة الإحصائية:

1.7.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، أي قدرتها على إظهار نفس النتائج عندما يعاد توزيعها على نفس أفراد المجتمع مرة أخرى (النجار والزعبي، 2013)، فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث يتم قبول النتيجة إحصائيا عندما تكون قيمته أكبر من 60%، كما أنه كلما اقتربت القيمة من (1) كلما كانت درجة الثبات لأداة الدراسة أكثر (Sekaran & Bougie,2010). ويبين الجدول رقم (3) أن جميع القيم صالحة لأغراض الدراسة، كما أن معامل الثبات لإجمالي أداة الدراسة بلغ (.931)، فيمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

الجدول رقم (3): معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: معايير الاختيار	مستوى التعليم	5	.778
	الصفات البدنية والذهنية	5	.626
	الصفات الشخصية	5	.735
	الشهادة المهنية	5	.648
	الخبرة	4	.811
	الدورات التدريبية	4	.675
	المؤشر الكلي لفقرات معايير الاختيار	28	.865
المتغير التابع: جودة الخدمات		36	.924
الاستبانة ككل		64	.931

2.7.3 اختبار قوة نموذج الدراسة

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicolinearity قبل البدء من اختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على مقياس(Variance Inflation Factor (VIF.

يشير الجدول رقم (4) إلى معامل التباين للمتغيرات المستقلة في الدراسة، حيث كان أقل من 1 وأكبر من 0.10، وإلى قيم معامل تضخم التباين حيث كانت أقل من 10، ويشير ذلك إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل في الدراسة، إذاً البيانات التي تم الحصول عليها صالحة لغايات اختبار الفرضيات.

الجدول رقم (4): نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

الأبعاد المستقلة	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
مستوى التعليم	.747	1.338
الصفات البدنية والذهنية	.766	1.305
الصفات الشخصية	.772	1.295
الشهادات المهنية	.618	1.619
الخبرة	.747	1.339
الدورات التدريبية	.652	1.534

3.7.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد فيما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يبين الجدول (5) أن البيانات موزعة طبيعياً من خلال قيم الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis التي تراوحت بين (1) و (−1)، وتؤكد ذلك قاعدة (Theorem Limit Central) التي تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة أكبر من 30 مفردة.

الجدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الوسط الحسابي	العينة	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
معايير الاختيار	3.8652	432	42607.	−.195	−.302
مستوى التعليم	4.1116	432	59202.	−.784	.968
الصفات البدنية والذهنية	3.5130	432	67753.	−196	−.297
الصفات الشخصية	4.1852	432	52161.	−.517	.339
الشهادات المهنية	3.8481	432	63764.	−.339	−.247
الخبرة	3.5596	432	78046.	−.439	.112
الدورات التدريبية	3.9242	432	62819.	−.698	.362
جودة الخدمة	4.1238	432	40205.	−.495	.759
الأداء	3.9716	432	69380.	−.782	.871
المظهر	4.1644	432	68219.	−.734	.421

المطابقة	3.8912	432	65695.	-.636	.589
الاعتمادية	4.0532	432	58232.	-.718	.940
الصلاحية	4.0538	432	53624.	-.476	.623
الخدمات المقدمة	4.1447	432	60443.	-.532	.294
الاستجابة	4.0058	432	66064.	-.600	.397
الجمالية	4.3032	432	55868.	-.503	.196
السمعة	4.5260	432	50495.	-.981	.341

3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج (Statistical Package (SPSS) for Social Sciences) في تحليل البيانات، ومن أهم الأساليب الإحصائية:

أولا: التكرارات والنسب المئوية(Frequency): لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة بالنسبة للخصائص الديموغرافية للمبحوثين من حيث النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

ثانيا: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانه لبيان مدى تركز أو تشتت إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمعايير الاختيار وجودة الخدمة.

ثالثا: معامل ثبات أداة الدراسة كرونباخ ألفا Cronbach Alphaلاختبار ثبات أداة الدراسة.

رابعاً: تم استخدام اختبار VIF لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة وقوة النموذج.

خامســاً: تـم اسـتخدام قـيم الالتـواء Skewness والتفـرطح Kurtosis ، لاختبـار التوزيـع الطبيعـي للبيانات.

سادساً: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiplie linear regression) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى.

سابعاً: تم استخدام (Two–Way ANOVA) لتحليل التباين الثنائي والمستخدم في الفرضية الرئيسة الثانية، وجداول شافييه للمقارنات البعدية.

3-9 نطاق الدراسة

1-النطاق البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في مجموعة طلال أبو غزالة.

2-النطاق المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة طلال أبو غزالة في مقرها الرئيس في عمان، وفي فروعها المنتشرة في الدول العربية. اعتذرت بعض الفروع عن تعبئة الاستبانه بسبب ضيق وقتهم.

3- النطاق الزمني :تمتد هذه الرسالة زمنيا من شهر آذار 2014 حيث بدأ الباحث بجمع الأدبيات المختلفة من مراجع ومصادر، وإنهاء الجانب الميداني في شهر آذار لعام 2015.

4-النطاق العلمي: يتضمن النطاق العلمي متغيرين، وهما معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمة، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج

4-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد العينة، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة وذلك بعد جمع البيانات، ترميزها، وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

4-2 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول (6) الاتي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	230	53.2
	أنثى	202	46.8
	المجموع	432	100
العمر	أقل من 25 سنة	104	24.1
	25–أقل من 35 سنة	193	44.7
	35–أقل من 45 سنة	107	24.8
	45 سنة فأكثر	28	6.5
	المجموع	432	100

المؤهل العلمي	دبلوم	56	13.0
	بكالوريوس	290	67.1
	ماجستير	86	19.9
	المجموع	432	100
الوظيفة	مساعد مسؤول	130	30.1
	مسؤول	109	25.2
	مسؤول رئيسي	83	19.2
	مساعد مدير	22	5.1
	مدير	70	16.2
	مدير تنفيذي	18	4.2
	المجموع	432	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	149	34.5
	5–أقل من 10 سنوات	147	34.0
	10 سنوات فأكثر	136	31.5
	المجموع	432	100

1.النوع الاجتماعي:

تدل النتائج أن نسبة الذكور بلغت 53.2% في مجموعة طلال أبو غزالة، بينما بلغت الإناث نسبة 46.8% من أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تبين تقارب النسبتين بفارق بسيط لصالح الذكور. ويمكن إيعاز هذه النسب إلى الأوضاع الاجتماعية والثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع العربي، حيث يقتضي كل منهما إلى طبيعة عمل المرأة حيث تفضل أن يكون في شركة كبيرة لديها الكثير من الموظفين، وأن يكون العمل مكتبي لا حاجة للخروج إلى العمل في الميدان. كما ان تقارب المستوى التعليمي للذكور والاناث يلعب دوراً مهما، فلكل وظيفة متطلبات علمية معينة والتي نجدها عند الذكور مثلما نجدها عند الإناث، كالخبرة والمؤهلات المختلفة.

2.العمر:

نلاحظ أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي فئة (من25 الى أقل من35) سنة حيث شكلت ما نسبته (44.7%) من عينة الدراسة، تليها فئة (من 35 الى أقل من 45) سنة حيث شكلت ما نسبته (24.8%)، ثم الفئة العمرية (أقل من 25) سنة وذلك بنسبة (24.1%)، وتمثلت أقل فئة عمرية ب (45 فأكثر) سنة وذلك بنسبة (6.5%) وهي الفئة التي توجه وتراقب سير العمل بما لديها من الخبرات الكافية لذلك. تنسجم هذه النتيجة مع مواكبة الشركة إلى أحدث وسائل التكنولوجيا وحاجتها إلى موظفين يتمتعون بالنشاط والحيوية والإرادة لدخول سوق العمل وإثبات قدراتهم في الميدان، فمن هنا نجد أن أعلى فئة تكرارا تتراوح أعمارها ما بين ال 25 سنة إلى أقل من 35، كما أن حداثة الخدمات التي تقدمها المجموعة عنصراً أساسيا لنتيجة تكرارات الفئات العمرية حسب وجهة نظر الباحث.

3.المؤهل العلمي:

شكل حملة درجة البكالوريوس ما نسبته (67.1%) وهي أعلى نسبة، تليها حملة درجة الماجستير بنسبة (19.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم حملة الدبلوم بنسبة (13.0%). تدل هذه النسب على أن مجموعة طلال أبو غزالة تهتم بالمؤهلات العلمية العليا فهي تحتاج الى موظفين ذوي مؤهلات علمية وكفاءة وذلك لطبيعة عملها من حيث الخدمات التي تقدمها بأنواعها، مواكبتها للتكنولوجيا واستحداثها لخدمات جديدة بين الحين والآخر.

4.المسمى الوظيفي:

شكل مساعد المسؤول أكبر نسبة حيث بلغت (30.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تليها وظيفة مسؤول بنسبة بلغت (25.2%)، ثم وظيفة مسؤول رئيس بنسبة (19.2%)، ومن بعدها وظيفة مدير بنسبة (16.2%) ثم وظيفة مساعد مدير بنسبة (5.1%) وأخيراً شكل المديرون التنفيذيون ما نسبته (4.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. نلاحظ أن هذا ينسجم مع ما يسمى بالهرمية التنظيمية حيث أن عدد وكثافة الموظفين يزيد كلما توجه المستوى التنظيمي نحو قاعدة الهرم باستثناء وظيفة مساعد المدير. يعود سبب ذلك أن لمجموعة طلال أبو غزالة العديد من الفروع المنتشرة في الدول العربية، ويتواجد مدير في كل فرع منهم بلا استثناء ليكون مسؤولاً عن النتائج الشهرية والسنوية لذلك الفرع. كما ان كل فرع يحتاج إلى الوظائف الثلاث الأولى الأكثر تكراراً على التوالي وهم، مساعد المسؤول، ومسؤول، ومسؤول رئيس، لتقديم الخدمات اليومية للعملاء وكل واحد منهم لديه مهام معينة، بينما وظيفة مساعد المدير ليست موجودة في العديد من الفروع حيث يكتفي كل فرع بمدير لمتابعة عمله. نلاحظ أن على رأس الهرم الوظيفي المدراء التنفيذيون الذين يشكلون أقل نسبة تكرار.

5.الخبرة:

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (34.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم ذوي الخبرة (5-أقل من 10 سنوات) بنسبة (34%)، وأخيراً ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وشكلوا ما نسبته (31.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. نلاحظ تقارب النسب المئوية مما يدل أن المجموعة تميل إلى تعيين موظفين من جميع فئات الخبرات فهي بحاجة إلى جميع هذه الفئات بما ينسجم مع خدمات المجموعة المنوعة التي تقدمها.

4-3 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشة الفرضيات.

1.3.4 وصف متغيرات الدراسة:

يتعلّق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغيرات الدراسة إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب. وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة باعتماد المستويات التالية والناتجة من طرح أقل درجة (1) من أعلى درجة (5) وتقسيم النتائج على (3) مستويات:

- مستوى الموافقة المرتفع: ويشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية (3.67) فأكثر.
- مستوى الموافقة المتوسط: ويشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34-3.66).
- مستوى الموافقة المنخفض: ويشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية بين (1-2.33).

يبين الجدول التالي مدى قوة معامل الارتباط اعتماداً على قيمة (R) التي تم أخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة:

الجدول رقم (7): قيم معامل الارتباط ومدى قوتها

قيمة معامل الارتباط (R)	مدى قوة معامل الارتباط
+_ 0.00	لا يوجد ارتباط
0.00 –أقل من ± 0.30	ارتباط منخفض
± 0.30 – أقل من ± 0.60	ارتباط متوسط
± 0.60 – أقل من ± 0.80	ارتباط عال
± 0.80 – إلى أقل من ± 1.00	ارتباط عال جدا
± 1.00	ارتباط تام

المصدر: (النجار وآخرون، 2013، ص223) نقلا عن (Zikmund, 2000)

أولاً: المتغير المستقل: معايير اختيار الموارد البشرية

يتعلّق هذا الجزء من الدراسة بوصف **معايير اختيار الموارد البشرية** وأبعادها المختلفة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد مستوى التعليم.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التعليم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	تحدد المؤسسة المستوى التعليمي المطلوب لكل وظيفة في المؤسسة	3.99	.878	5	مرتفع
7	تشترط المؤسسة أن يكون المستوى التعليمي مناسبا للوظيفة	4.07	.794	3	مرتفع
8	تفضل المؤسسة توفر مؤهل جامعي لطالبي العمل	4.20	.821	2	مرتفع
9	تحرص المؤسسة على توافر شهادات التخصص لطبيعة الوظيفة (مثل شهادة المحاسبة لوظيفة المدقق)	4.28	.733	1	مرتفع
10	تركز المؤسسة على أن يكون تخصص المتقدم للوظيفة متطابقا مع متطلبات الوظيفة	4.06	.835	4	مرتفع
المتوسط العام		**4.11**	**.592**	**مرتفع**	

تظهر نتائج الجدول (8) أن المتوسط العام لبُعد مستوى التعليم قد بلغ (4.11)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية مستوى التعليم ، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.592) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبيا.

نلاحظ من الجدول عدم وجود تفاوت نسبي بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات بُعد مستوى التعليم التي تراوحت ما بين (3.99–4.28) بدرجات موافقة

مرتفعة، مما يدلل على أهمية كافة جوانب مستوى التعليم عند اختيار العاملين في المجموعة. وقد احتلت الفقرة رقم (9) (تحرص المؤسسة على توافر شهادات التخصص لطبيعة الوظيفة (مثل شهادة المحاسبة لوظيفة المدقق)) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا حيث بلغ (4.28) و بأقل انحراف معياري (.733)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) (تحدد المؤسسة المستوى التعليمي المطلوب لكل وظيفة في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.99) وبأعلى انحراف معياري حيث بلغ(.878)، وقد حظيت إجابات أفراد عينة الدراسة حول باقي فقرات مستوى التعليم على متوسطات حسابية مرتفعة المستوى وبدرجات تشتت قليلة نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة والتي يعكسها الانحراف المعياري. فتهتم مجموعة طلال أبو غزالة بمستوى التعليم، وذلك للتمكن من تزويد العملاء بخدماتها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الخدمات. كما أن لمستوى التعليم دور مهم في إيجاد ثقافة مشتركة والتعاون بين العاملين داخل المجموعة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصفات البدنية والذهنية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	تفضل المؤسسة نوع اجتماعي معين للوظيفة الشاغرة	2.97	1.242	5	متوسط
12	تركز المؤسسة على الاستجابة وحسن تنظيم الإجابة لدى طالب الوظيفة	3.91	.779	2	مرتفع
13	من سياسة المؤسسة اخضاع طالب الوظيفة لاختبار يقيس القدرات الذهنية (مثال IQ test)	3.55	1.180	3	متوسط

14	تحرص المؤسسة على قياس قدرة طالب الوظيفة على العمل تحت الضغط	4.14	.858	1	مرتفع
15	تركز المؤسسة على عدم وجود إعاقة جسدية لدى طالب الوظيفة	3.00	1.203	4	متوسط
المتوسط العام		**3.51**	**.678**	**متوسط**	

تظهر نتائج الجدول (9) أن المتوسط العام لبُعد مستوى الصفات البدنية والذهنية قد بلغ (3.51)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية الصفات البدنية والذهنية ، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (678.) وهذا يدل أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبيا.

نلاحظ من الجدول وجود تفاوت نسبي بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات بُعد الصفات البدنية والذهنية التي تراوحت ما بين (2.97–4.14) بدرجات موافقة متوسطة ومرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (14) (تحرص المؤسسة على قدرة طالب الوظيفة على العمل تحت الضغط) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (4.14) وبانحراف معياري (859.)، في حين جاءت الفقرة رقم (11) (تفضل المؤسسة نوع اجتماعي معين (ذكر او انثى) للوظيفة الشاغرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري(1.242)، ونلاحظ هنا وجود تشتت لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة والذي يعكسه انحرافها المعياري. وقد حظيت إجابات أفراد عينة الدراسة للفقرتين (تركز المؤسسة على الاستجابة وحسن تنظيم الإجابة لدى طالب الوظيفة)، و(من سياسة المؤسسة إخضاع طالب الوظيفة لاختبار يقيس القدرات الذهنية (مثال IQ test)) على متوسطين حسابيين مرتفعين بلغا (3.91) و(3.55) على التوالي مما يدلل على اهتمام المجموعة فالاستجابة وحسن تنظيم الإجابة عند تعيين الكادر البشري، وإخضاعهم لاختبارات مثل IQ

test. نجد في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة (تركز المؤسسة على عدم وجود إعاقة جسدية لدى طالب الوظيفة) بلغ (3.00) بمستوى متوسط، وكان هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة والتي يعكسها انحرافها المعياري البالغ (1.203).

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصفات الشخصية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16	تفضل المؤسسة توفر الدافعية للعمل لدى طالب الوظيفة	4.09	.719	5	مرتفع
17	تركز المؤسسة على توفر الصدق والوضوح في التعامل مع الآخرين	4.13	.777	4	مرتفع
18	تحرص المؤسسة على توفر العناية بالمظهر الخارجي لدى طالب الوظيفة	4.22	.753	3	مرتفع
19	تركز المؤسسة على توفر التفاهم والتعاون والقدرة على التواصل مع الآخرين عند طالب الوظيفة	4.24	.758	2	مرتفع
20	تحرص المؤسسة على توفر الاتزان في التصرف عند طالب الوظيفة	4.25	.734	1	مرتفع
المتوسط العام		**4.19**	**.522**	**مرتفع**	

تظهر نتائج الجدول (10) أن المتوسط العام لبُعد الصفات الشخصية قد بلغ(4.19)، ويُعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية الصفات الشخصية ، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (522.) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبيا.

نلاحظ من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات بُعد الصفات الشخصية التي تراوحت ما بين (4.09–4.25) بدرجات موافقة مرتفعة، مما يدلل على أهمية كافة جوانب الصفات الشخصية عند اختيار العاملين في المجموعة. وقد احتلت الفقرة رقم (20) (تحرص المؤسسة على توافر الاتزان في التصرف عند طالب الوظيفة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا حيث بلغ (4.25) وبانحراف معياري (.734)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) (تفضل المؤسسة توافر الدافعية للعمل لدى طالب الوظيفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.09) وبانحراف معياري(.719)، وقد حظيت إجابات أفراد عينة الدراسة حول باقي فقرات الصفات الشخصية على متوسطات حسابية مرتفعة المستوى وبدرجات تشتت قليلة نسبيا، والتي يعكسها الانحراف المعياري. تهتم مجموعة طلال أبو غزالة بالصفات الشخصية للموظفين، أولها الحرص على توفر الاتزان في التصرف والذي حصل على أعلى متوسط حسابي، مما يعكس انطباعا إيجابياً على حسن قيام الموظف بمهامه وتحمله لمسؤولياته. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.25) الذي يعد مرتفعاً وبتشتت قليل حيث بلغ الانحراف المعياري (.734). تلعب العناية بالمظهر الخارجي دوراً مهما على ايصال انطباع إيجابي لعملاء المجموعة الذي يعد الموظف جزءاً منها. وقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفع حيث بلغ(4.22) وبانحراف معياري (.753) مما يدل على وجود تشتت قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة. تعتبر قدرة طالب الوظيفة على التفاهم، والتعاون مع الآخرين ذات أهمية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.24) وبانحراف معياري (.758).

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الشهادة المهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	تركز المؤسسة على مصدر الشهادة المهنية	3.96	.983	2	مرتفع
22	تركز المؤسسة على شهادات مهنية معينة (مثل CPAللمحاسب)	3.92	.854	3	مرتفع
23	تحدد المؤسسة نوع الشهادة المهنية المطلوبة لكل وظيفة	3.80	.912	4	مرتفع
24	تخصص المؤسسة مبالغ معينة لابتعاث الموظفين للحصول على الشهادات المهنية	3.46	1.268	5	متوسط
25	من سياسة المؤسسة تشجيع موظفيها للحصول على الشهادات المهنية	4.09	.871	1	مرتفع
المتوسط العام		**3.85**	**.638**	**مرتفع**	

تظهر نتائج الجدول (11) أن المتوسط العام لبُعد الشهادة المهنية فقد بلغ (3.85)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً، مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية الشهادات المهنية، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.638) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

نلاحظ من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات بُعد الشهادات المهنية مرتفعة دون استثناء، وقد تراوحت ما بين (3.46–4.09). احتلت الفقرة رقم (25) (من سياسة المؤسسة تشجيع موظفيها للحصول على الشهادات المهنية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (4.09) وبانحراف معياري (.871). في حين جاءت الفقرة رقم (24) (تخصص المؤسسة مبالغ معينة لابتعاث الموظفين للحصول على الشهادات المهنية) في المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.46) وبانحراف معياري(1.268)، ونلاحظ هنا وجود تشتت لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة والذي يعكسه انحرافها المعياري. تركز المجموعة على مصدر الشهادة المهنية (شهادة محلية أم أجنبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.96) وهو مرتفع، وبانحراف معياري(983.)، فنجد أن لكل شهادة علاوة مختلفة عن الأخرى تعتمد على نوع ومصدر الشهادة، كما أنها تهتم بشهادات مهنية معينة (مثل CPA للمحاسب) عند اختيار الموارد البشرية فكان المتوسط الحسابي المتعلق بهذه الفقرة مرتفع حيث بلغ(392.) وبانحراف معياري (854.)، فهناك شهادات مهنية مرغوب بها أكثر من غيرها ويعتمد ذلك على الوظيفة نفسها. تحدد المجموعة نوع الشهادة المهنية المطلوبة لكل وظيفة (إن وجدت) فقد حققت هذه الفقرة متوسط حسابي مرتفع مقداره (3.80) وبانحراف معياري (912.)، فلكل وظيفة متطلبات تختلف عن غيرها من الوظائف.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الخبرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26	تفضل المؤسسة ذوي الخبرات الطويلة للعمل فيها	3.31	1.071	4	متوسط
27	تضع المؤسسة الخبرات المطلوبة لكل وظيفة	3.68	.944	1	مرتفع
28	تركز المؤسسة على توفر الخبرة في مجال الوظيفة	3.68	.917	1	مرتفع
29	تسعى المؤسسة لاختيار متعددي الخبرات	3.57	.968	3	متوسط
المتوسط العام		**3.56**	**.780**	**متوسط**	

تظهر نتائج الجدول (12) أن المتوسط العام لبعد الخبرة قد بلغ (3.56)، ويُعد هذا المستوى متوسط مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بٌعد الخبرة ، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.780) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.31-3.68). احتلت الفقرتان رقم (27) و(28) (تضع المؤسسة الخبرات المطلوبة لكل وظيفة) و(تركز المؤسسة على توفر الخبرة في مجال الوظيفة) المرتبة الأولى من حيث المتوسط حسابي، فقد كان (3.68) وبمستوى مرتفع، بينما بلغ الانحراف المعياري لهما (.944) و(.917) على التوالي. حصلت الفقرة (تفضل المؤسسة ذوي الخبرات الطويلة للعمل فيها) على أقل متوسط حسابي في الجدول أعلاه حيث بلغ (3.31)، كما أنه حصل على أكبر درجة تشتت فقد بلغ الانحراف المعياري له (1.071). بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (تسعى المؤسسة لاختيار متعددي الخبرات) (3.57) بمستوى متوسط، وبانحراف معياري (.968)، فمن لديه العديد من الخبرات بنفس المجال قد تكون لديه نظرة أشمل، مما يعكس أثر إيجابي على العمل.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدورات التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
30	تفضل المؤسسة تعيين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال التخصص	3.82	.920	3	مرتفع
31	تزيد الدورات التدريبية من كفاءة الموظف في العمل	4.24	.709	1	مرتفع
32	تركز المؤسسة على إعطاء الموظفين دورات	3.98	1.019	2	مرتفع

	تدريبية في مجال الوظيفة التي يعملون بها				
33	تسعى المؤسسة لاختيار الحاصلين على العديد من دورات تدريبية في عدة مجالات	3.65	.853	4	مرتفع
المتوسط العام		**3.92**	**.628**	**مرتفع**	

تظهر نتائج الجدول (13) أن المتوسط العام لبُعد الدورات التدريبية قد بلغ (3.92)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الدورات التدريبية ، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.628) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

نلاحظ من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات بُعد الدورات التدريبية مرتفعة وتراوحت بين (3.65–4.24). حصلت الفقرة (31) (تزيد الدورات التدريبية من كفاءة الموظف في العمل) على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4.24) ويعد مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (.709) الذي يمثل أقل انحراف معياري في الجدول أعلاه. بينما بلغ أقل متوسط حسابي (3.65) وكان مستواه مرتفع أيضاً للفقرة رقم (33) (تسعى المؤسسة لاختيار الحاصلين على العديد من دورات تدريبية في عدة مجالات) التي بلغ انحرافها المعياري (.853). حصلت الفقرة (تفضل المؤسسة تعيين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال التخصص) على متوسط حسابي(3.82) بانحراف معياري (.920)، وحصلت الفقرة (تركز المؤسسة على إعطاء الموظفين دورات تدريبية في مجال الوظيفة التي يعملون بها) على متوسط حسابي (3.98) بانحراف معياري قدره (1.019). من هنا نجد اهتمام المجموعة بإلحاق الموظفين بدورات تدريبية، لما في ذلك مصلحة الأفراد والمجموعة. ففي عصر التكنولوجيا هناك دائما ما هو جديد والتدريب المستمر أساسي لمواكبة التطور.

- **ترتيب أبعاد المتغير المستقل (معايير الاختيار) حسب المتوسط الحسابي.**

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (معايير الاختيار)

معايير الاختيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الصفات الشخصية	4.19	.522	1	مرتفع
مستوى التعليم	4.11	.592	2	مرتفع
الدورات التدريبية	3.92	.628	3	مرتفع
الشهادات المهنية	3.85	.638	4	مرتفع
الخبرة	3.56	.780	5	متوسط
الصفات البدنية والذهنية	3.51	.678	6	متوسط
المتوسط العام	3.87	.426		مرتفع

يوضح الجدول رقم (14) أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة للمتغير المستقل كانت جميعها مرتفعة ما عدا بُعد (الخبرة) وبُعد (الصفات الجسدية والذهنية) حيث أنها تراوحت بين (4.19) كحد أعلى لبُعد الصفات الشخصية، و(3.51) كحد أدنى لبُعد (الصفات الجسدية والذهنية).

بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الكلي قيمة (3.87) ويعد مرتفع المستوى، وبانحراف معياري قليل نسبياً. يشير ذلك إلى أهمية معايير اختيار الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة خاصةً فيما يتعلق بالصفات الشخصية.

ثانياً–المتغير التابع: جودة الخدمات:

يتعلّق هذا الجزء من الدراسة بوصف جودة الخدمات وأبعادها المختلفة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الأداء.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الأداء.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
34	توفر المؤسسة خدمات ذات جودة عالية	4.00	.775	1	مرتفع
35	يتوافر في المؤسسة كادر كافي من العاملين لتقديم الخدمة	3.94	.912	4	مرتفع
36	ينجز العاملون الخدمات بسرعة	4.00	.844	1	مرتفع
37	يؤدي العاملون الخدمات بدقة متناهية	3.95	.883	3	مرتفع
المتوسط العام		**3.97**	**.694**	**مرتفع**	

تظهر نتائج الجدول (15) أن المتوسط العام لبعد الأداء قد بلغ (3.97)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح على توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الأداء، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.694) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

تبين من نتائج الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الأداء متقاربة جداً، حيث تراوحت ما بين (3.94–4.00) بدرجات موافقة مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (34) (توفر المؤسسة خدمات ذات جودة عالية) و(36) (ينجز العاملون الخدمات بسرعة) المرتبة الأولى وبانحراف معياري بلغ (.775) و(.844) على التوالي، في حين جاءت الفقرة رقم (35) (يتوافر في المؤسسة كادر كافٍ من العاملين لتقديم الخدمة) في المرتبة الأخيرة وبأعلى انحراف معياري حيث بلغ (.912). بينما المتوسط الحسابي للفقرة (يؤدي العاملون الخدمات بدقة متناهية) بلغ

(3.95) وبانحراف معيارية بلغ (883.). تهتم مجموعة طلال أبو غزالة بتوفير كادر بشري يكفي لتقديم الخدمات المتعددة، فلا بد من توفر كادر كافٍ من العاملين ليتمكنوا من خدمة عملاء المجموعة وبالسرعة المطلوبة وبدقة متناهية.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد المظهر.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
38	مبنى المؤسسة جذاب بالنسبة للعملاء	4.13	.877	3	مرتفع
39	تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات في أداء العمل	4.14	.883	2	مرتفع
40	تهتم المؤسسة بأن يكون التصميم الداخلي للمؤسسة منظم ومتكامل	4.05	.856	4	مرتفع
41	تهتم المؤسسة بالتركيز على المظهر اللائق للعاملين	4.34	.708	1	مرتفع
المتوسط العام		4.16	.682	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (16) أن المتوسط العام لبعد المظهر قد بلغ (4.16)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد المظهر، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (682.) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

حصلت الفقرة (تهتم المؤسسة بالتركيز على المظهر اللائق للعاملين) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ(4.34) وبأقل انحراف معياري (708.)، بينما حصلت الفقرة (تهتم المؤسسة بأن يكون التصميم الداخلي للمؤسسة منظم ومتكامل) على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.05) بانحراف

قدره(856.). أما الفقرتين المتعلقتين بجاذبية مبنى المجموعة بالنسبة للعملاء، وباستخدام المجموعة لأحدث التقنيات في أداء العمل، فقد حصلتا على متوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (4.13) و(4.14) على التوالي، وبإنحراف معياري (877.) و(883.) على التوالي. تهتم المجموعة بمظهر مبانيها التي تعد أول شيء يراه العميل عند قدومه، كما تهتم المجموعة باستخدام أحدث التقنيات في أداء العمل.

جدول(17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المطابقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
42	تقدم المؤسسة خدمات بجودة أعلى من المواصفات المحددة	3.85	.870	4	مرتفع
43	تحدد المؤسسة جودة خدماتها حسب حاجة عملائها	3.87	.882	2	مرتفع
44	تحقق المؤسسة مواصفات الجودة وفقا للمواصفات الموضوعة لكل خدمة	3.98	.784	1	مرتفع
45	انحراف المواصفات في خدمات المؤسسة يقع ضمن الحدود المسموح بها	3.87	.801	2	مرتفع
المتوسط العام		3.89	.657	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (17) أن المتوسط العام لبُعد المطابقة قد بلغ (3.89)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد المطابقة، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (657.) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

حصلت الفقرة (تحقق المؤسسة الجودة وفقا للمواصفات الموضوعة لكل خدمة) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.98) وبانحراف معياري (.748)، بينما حصلت الفقرة (تقدم المؤسسة خدمات بجودة أعلى من المواصفات المحددة) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.85) بانحراف معياري بلغ (.870). أما باقي الفقرتين وهما (تحدد المؤسسة جودة خدماتها حسب حاجة عملائها) و (انحراف المواصفات في خدمات المؤسسة يقع ضمن الحدود المسموح بها)، فقد حصلتا على متوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.87) على التوالي، وبانحراف معياري (.882) و(.801) على التوالي أيضاً. بالإشارة إلى النتائج المذكورة أعلاه نلاحظ أن جميع الفقرات قد حصلت على متوسط حسابي مرتفع مما يدل على اهتمام المجموعة بمطابقة خدماتها المقدمة بمواصفات معينة، فتشير هذه النتائج إلى اهتمام المجموعة بتقديم خدمات بجودة أعلى من المواصفات المحددة، وبحسب حاجة عملائها، وبانحرافات تقع ضمن الحدود المسموح بها.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
46	تلتزم إدارة المؤسسة بوعودها للعملاء بتقديم خدماتها بشكل مناسب	4.02	.679	3	مرتفع
47	تتجاوب إدارة المؤسسة مع العملاء عند تقديم الشكاوى	3.96	.833	4	مرتفع

48	تهتم إدارة المؤسسة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد	4.11	.739	2	مرتفع
49	تهتم إدارة المؤسسة بتسجيل المعلومات الضرورية عن عملائها	4.12	.800	1	مرتفع
المتوسط العام		4.05	.582	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (18) أن المتوسط العام لبُعد الاعتمادية قد بلغ(4.05)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (582.) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الاعتمادية.

تبين من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الاعتمادية تراوحت ما بين (3.96–4.12) بدرجات موافقة مرتفعة لجميع الفقرات الأربعة، وقد احتلت الفقرة رقم (49) (تهتم إدارة المؤسسة بتسجيل المعلومات الضرورية عن عملائها) على المرتبة الأولى وبانحراف معياري بلغ (800.)، في حين جاءت الفقرة رقم (47) (تتجاوب إدارة المؤسسة مع العملاء عند تقديم الشكاوى) في المرتبة الأخيرة، وبانحراف معياري بلغ (833.). بينما المتوسط الحسابي للفقرة (تلتزم إدارة المؤسسة بوعودها للعملاء بتقديم خدماتها بشكل مناسب) كان قريباً جداً للمتوسط الحسابي للفقرة المذكورة سابقاً والتي حصلت على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (4.02) وبانحراف معياري (679.). أما الفقرة المتعلقة باهتمام إدارة المؤسسة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد، حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري بلغ (739.).

تهتم المجموعة بثبات أدائها مع مرور الوقت، أي الاعتمادية، كما أنها تتعاطف مع العملاء لدى تقديم الشكاوى فهو عنصر أساسي للعميل لإبقاء تعامله مع المجموعة وإحساسه بأنه عميل مهم لديهم. ومن المهم أيضاً تسجيل المعلومات الضرورية عن عملائها وتحديثها باستمرار.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصلاحية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
50	تهتم المؤسسة بإيجاد خدمات كفيلة بحل مشكلات العملاء	4.16	.721	1	مرتفع
51	تلبي خدمات المؤسسة كافة احتياجات العملاء	3.97	.682	4	مرتفع
52	تحرص المؤسسة على تقديم حلول دائمة لشكاوى العملاء	4.05	.732	2	مرتفع
53	يمكن تعديل خدمات المؤسسة بين الحين والآخر	4.04	.777	3	مرتفع
المتوسط العام		4.05	.536	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (19) أن المتوسط العام لبُعد الصلاحية قد بلغ (4.05)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح على توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الصلاحية، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.536) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

تبين من نتائج الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الصلاحية تراوحت ما بين (3.97-4.16) بدرجات موافقة مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (50) (تهتم المؤسسة بإيجاد خدمات كفيلة بحل مشكلات العملاء) على المرتبة الأولى، وبانحراف معياري (.721)، في حين جاءت الفقرة رقم (51) (تلبي خدمات المؤسسة كافة احتياجات العملاء) في

المرتبة الأخيرة وبانحراف معياري (682.). قد حظيت جميع اتجاهات أفراد العينة نحو بُعد الصلاحية بموافقات مرتفعة، فنجد أن المتوسط الحسابي للفقرتين (تحرص المؤسسة على تقديم حلول دائمة لشكاوى العملاء) و(يمكن تعديل خدمات المؤسسة بين الحين والآخر)، قد بلغ (4.05) و(4.04) وبإنحراف معياري بلغ(732.) و(777.) على التوالي. تهتم المجموعة بصلاحية خدماتها، كما تهتم المجموعة بأن تكون الخدمات التي تقدمها كافية لتلبية جميع احتياجات العملاء، وتحرص على تقديم حلول دائمة لشكواهم. فيُعد العميل المحور الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات، ومن الضروري المحافظة على تلبية احتياجاته.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الخدمات المقدمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
54	تقدم المؤسسة خدمات متعددة لعملائها	4.20	.747	1	مرتفع
55	تتميز خدمات المؤسسة بالموثوقية	4.20	.704	1	مرتفع
56	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات دقيقة لعملائها	4.15	.751	3	مرتفع
57	تراجع المؤسسة جودة خدماتها بين الحين والآخر	4.03	.868	4	مرتفع
المتوسط العام		4.14	.604	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (20) أن المتوسط العام لبعد الخدمات المقدمة قد بلغ (4.14)، ويُعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الخدمات المقدمة، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.604) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

تبين من نتائج الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الخدمات المقدمة تراوحت ما بين (4.03–4.20) بدرجات موافقة مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (54) (تقدم المؤسسة خدمات متعددة لعملائها) والفقرة رقم(55) (تتميز خدمات المؤسسة بالموثوقية) على المرتبة الأولى، وبانحراف معياري (.747) و(704) على التوالي، في حين جاءت الفقرة رقم (57) (تراجع المؤسسة جودة خدماتها بين الحين والآخر) في المرتبة الأخيرة وبأعلى انحراف معياري (.868). حظيت جميع اتجاهات أفراد العينة نحو بُعد الخدمات المقدمة بموافقات مرتفعة، فنجد أن المتوسط الحسابي للفقرة (تحرص المؤسسة على تقديم خدمات دقيقة لعملائه)، قد بلغ (4.15)، وبانحراف معياري بلغ(.751). تتميز خدمات المجموعة بالموثوقية وبالدقة، ومن المهم مراجعة هذه الخدمات بين الحين والآخر، وبالسرعة والكفاءة المطلوبة.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاستجابة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
58	يتم إعلام العملاء عن أوقات تقديم الخدمة	3.99	.813	3	مرتفع
59	يحصل العملاء على الخدمة بشكل فوري حال طلبها	3.96	.819	4	مرتفع

60	تتوافر الرغبة لدى العاملين للاستجابة لمطالب العملاء	4.01	.813	2	مرتفع
61	يتجاوب العاملون مع طلبات العملاء بشكل إيجابي	4.06	.786	1	مرتفع
المتوسط العام		4.01	.661	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (21) أن المتوسط العام لبُعد الاستجابة قد بلغ (4.01)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح على توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الاستجابة، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.661) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

تبين من نتائج الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الاستجابة تراوحت ما بين (3.96–4.06) بدرجات موافقة مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (61) (يتجاوب العاملون مع طلبات العملاء بشكل إيجابي) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وبانحراف معياري (.786)، في حين جاءت الفقرة رقم (59) (يحصل العملاء على الخدمة بشكل فوري حال طلبه) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي وبانحراف معياري (.819). قد حظيت جميع اتجاهات أفراد العينة نحو بُعد الاستجابة بموافقات مرتفعة، فنجد أن المتوسط الحسابي للفقرتين (يتم إعلام العملاء عن أوقات تقديم الخدمة) و(تتوافر الرغبة لدى العاملين للاستجابة لمطالب العملاء)، قد بلغ (3.99) و(4.01) على التوالي وبانحراف معياري بلغ(.813) للفقرتين. تهتم المجموعة بتجاوبها مع العميل، كما أن الاستجابة يمكن أن تكون من حيث عامل الوقت. لا بد أيضاً من إعلام العميل عن أوقات تقديم الخدمة لكي يشعر بأن المجموعة تهتم وتتابع احتياجاته من الخدمات.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الجمالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
62	يتعامل العاملون بلباقة مع العملاء	4.35	.639	2	مرتفع
63	يحترم العاملون العملاء	4.38	.657	1	مرتفع
64	يقيم العاملون علاقات ودية مع العملاء	4.15	.776	4	مرتفع
65	هناك لطف في التعامل مع العملاء	4.33	.641	3	مرتفع
المتوسط العام		4.30	.559	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (22) أن المتوسط العام لبُعد الجمالية قد بلغ (4.30)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد الجمالية، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.559) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قليل نسبياً.

تبين من نتائج الجدول (22) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الجمالية تراوحت ما بين (4.15-4.38) بدرجات موافقة مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (63) (يحترم العاملون العملاء) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وبانحراف معياري (.657)، في حين جاءت الفقرة رقم (64) (يقيم العاملون علاقات ودية مع العملاء) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي وبأعلى انحراف معياري حيث بلغ (.776). حظيت باقي الفقرتين في بُعد الجمالية بموافقات مرتفعة جداً، إذ أن المتوسط الحسابي للفقرتين (يتعامل العاملون بلباقة مع العملاء) و(هناك لطف في

التعامل مع العملاء) قد بلغ (4.35) و(4.33) على التوالي وبإنحراف معياري بلغ(.639) و(.641) على التوالي أيضاً. تهتم المجموعة باحترام العملاء، والتعامل معهم بودية، ولطف ولباقة.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد السمعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
66	تتميز المؤسسة بسمعة جيدة بين المنافسين	4.59	.571	1	مرتفع
67	لخدمات المؤسسة سمعة جيدة لدى العملاء	4.54	.577	2	مرتفع
68	تتطابق جودة خدمات المؤسسة مع توقعات العملاء	4.44	.695	4	مرتفع
69	تحرص المؤسسة على خلق صورة ذهنية مميزة لدى العملاء	4.54	.620	2	مرتفع
المتوسط العام		4.53	.505	مرتفع	

تظهر نتائج الجدول (23) أنه المتوسط العام لبُعد السمعة قد بلغ (4.53)، ويعد هذا المستوى مرتفعاً مما يدلل بوضوح توجه المنظمة نحو أهمية بُعد السمعة، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (.505) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة قليل نسبياً.

تبين من نتائج الجدول (23) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد السمعة تراوحت ما بين (4.44-4.59) بدرجات موافقة مرتفعة لجميع الفقرات، وقد احتلت الفقرة رقم (66) (تتميز المؤسسة بسمعة جيدة بين المنافسين) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي،

وبـانحراف معيـاري (.571)، فـي حـين جـاءت الفقـرة رقـم (68) (تتطـابق جـودة خـدمات المؤسسـة مـع توقعات العملاء) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي، وبإنحراف معياري حيث بلغ (.695). قد حظيت باقي الفقرتين (لخدمات المؤسسة سمعة جيدة لدى العملاء) و(تحرص المؤسسة على خلق صورة ذهنية مميزة لدى العملاء) على متوسط الحسابي بلغ (4.54) وبانحراف معياري بلغ(.577) و(.620) على التوالي أيضاً.

للمجموعة سمعة جيدة بين المنافسين ولدى العملاء، كما أن للأنظمة الداخلية دورٌ إيجابيٌ في سمعة المجموعة، كما أن التعامل باحترام ولطف ولباقة مع العميل، ومتابعة مشاكله وحلها، وتعديل أو تطوير الخدمات حسب حاجة العميل، دور إيجابي في سمعة المجموعة وخدماتها لدى العميل.

- ترتيب أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة) حسب ترتيب الوسط الحسابي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات).

جودة الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
السمعة	4.53	.505	1	مرتفع
الجمالية	4.30	.559	2	مرتفع
المظهر	4.16	.682	3	مرتفع
الخدمات المقدمة	4.14	.604	4	مرتفع
الاعتمادية	4.05	.582	5	مرتفع

الصلاحية	4.05	.536	5	مرتفع
الاستجابة	4.01	.661	7	مرتفع
الأداء	3.97	4.69	8	مرتفع
المطابقة	3.89	.657	9	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد جودة الخدمة	4.12	.402		مرتفع

يوضح الجدول رقم (24) أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التسعة للمتغير التابع كانت جميعها مرتفعة حيث أنها تراوحت بين (4.53) كحد أعلى لبُعد السمعة، و(3.89) كحد أدنى لبُعد المطابقة. بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع الكلي قيمة (4.12) ويُعد مرتفع المستوى، وبانحراف معياري قليل نسبياً. يشير ذلك إلى أهمية جودة الخدمات بالنسبة لمجموعة طلال أبو غزالة خاصة فيما يتعلق ببعد المظهر والجمالية.

4-4 اختبار الفرضيات:

فرضيات الدراسة: -

-**الفرضية الرئيسة الأولى Ho_1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معايير الاختيار وجودة الخدمة .

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig مستوى الدلالة
.618	**.373**	**43.802**	**2.10**	**6**	**0.00***	مستوى التعليم	136.	030.	4.541	.000
				425		الصفات البدنية والذهنية	-.078	026.	3.029 –	.003
				431		الصفات الشخصية	215.	033.	6.425	.000
						الشهادات المهنية	087.	031.	2.851	.005
						الخبرة	074.	023.	3.263	.001
						الدورات التدريبية	126.	030.	4.169	.000

* ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط(R) بين معايير الاختيار وجودة الخدمات بلغ 618.، وتدل هذه القيمة على أن علاقة الارتباط عالية. بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) 0.373 وهذا يعني أن متغير معايير الاختيار يفسر ما نسبته 37.3% من التباين الحاصل في جودة الخدمات، إضافة إلى ذلك فإن قيمة F المحسوبة والبالغة (43.802) كانت أكبر من قيمة F الجدولية (2.10)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معايير الاختيار وجودة الخدمة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$Ho_{1.a}$– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التعليم كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمات	.440	.194	130.300	1	*0.000	مستوى التعليم	.299	.029	10.164	*.000
				430						
				431						

*ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط(R) بين مستوى التعليم وجودة الخدمات تساوي 0.440 وتدل هذه القيمة على أن علاقة الارتباط متوسطة، وبلغت قيمة معامل التحديد(R^2) 0.194 وهذا يعني أن بُعد مستوى التعليم يفسر ما نسبته 19.4% من التباين الحاصل في جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.299)، وهي تمثل الأثر الكلي لمستوى التعليم على جودة الخدمات وهو ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة له (10.164) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التعليم كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$Ho_{1.b}$–لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الذهنية والبدنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمات	.168	.028	12.427	1	**0.000***	**الصفات الذهنية والبدنية**	**.099**	**.028**	3.525	.000*
				430						
				431						

* ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (27) أن قيمة معامل الارتباط(R) بين الصفات الذهنية والبدنية وجودة الخدمات تساوي 0.168 وهي تدل على وجود علاقة ارتباط منخفضة، كما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) 0.028 وهذا يعني أن متغير الصفات الذهنية والبدنية يفسر ما نسبته 2.8% من التباين الحاصل في جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.099)، وهي تمثل الأثر الكلي للصفات الذهنية والبدنية على جودة الخدمات وهو ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة له (3.525) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الذهنية والبدنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة".

الفرضية الفرعية الثالثة:

$Ho_{1.c}$– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الشخصية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

جدول (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمات	.427	.182	95.832	1	***0.000**	**الصفات الشخصية**	**.329**	**.034**	9.789	*.000
				430						
				431						

*ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (28) أن قيمة معامل الارتباط(R) بين الصفات الشخصية وجودة الخدمات تساوي 427. وتدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة، وبلغت قيمة معامل التحديد(R^2) تساوي 0.182 وهذا يعني أن متغير الخبرات السابقة يفسر ما نسبته 18.2% من التباين الحاصل في جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.329)، وهي تمثل الأثر الكلي للصفات الشخصية على جودة الخدمات وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (9.789) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الشخصية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$Ho_{1.d}$– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الشهادات المهنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

جدول (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمات	.417	.174	90.563	1	*0.000	الشهادات المهنية	.263	.028	9.516	*.000
				430						
				431						

* ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (29) أن قيمة معامل الارتباط (R)بين الشهادات المهنية وجودة الخدمات تساوي 0.417 وان قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.174 وهذا يعني أن متغير الشهادات المهنية يفسر ما نسبته 17.4% من التباين الحاصل في جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.263)، وهي تمثل الأثر الكلي للشهادات المهنية على جودة الخدمات وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (9.516) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الشهادات المهنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$Ho_{1.e}$– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الخبرة السابقة كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

جدول (30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمات	.354	.125	61.647	1	**0.000***	**الخبرات السابقة**	**.182**	**.023**	7.852	.000*
				430						
				431						

* ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (30) أن قيمة معامل الارتباط(R) بين الخبرة السابقة وجودة الخدمات تساوي 0.354 وتدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.125 وهذا يعني أن بُعد الخبرة السابقة يفسر ما نسبته 12.5% من التباين الحاصل في جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.182)، وهي تمثل الأثر الكلي للخبرة السابقة على جودة الخدمات وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (7.852) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الخبرة السابقة كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة".

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

$Ho_{1.f}$– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدورات التدريبية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

جدول (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمات	.449	.201	108.410	1 430 431	**0.000***	**الدورات التدريبية**	**.287**	**.028**	10.412	.000*

*ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (31) أن قيمة معامل الارتباط(R) بين الدورات التدريبية وجودة الخدمات تساوي 0.449 وتدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.201 وهذا يعني أن متغير الدورات التدريبية يفسر ما نسبته 20.1% من التباين الحاصل في جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (287.)، وهي تمثل الأثر الكلي للدورات التدريبية على جودة الخدمات وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (10.412) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الدورات التدريبية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة".

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Ho_2 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمات تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

أولا: متغير النوع الاجتماعي

الجدول رقم (32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة المعنوية
النوع الاجتماعي	ذكر	4.106	.028	1.260	1.40	0.148
	أنثى	4.105	.029			

تشير النتائج الواردة في الجدول (32) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.260) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.40) وأن الدلالة المعنوية (0.148) أكبر من الدلالة الإحصائية (0.05) لذلك تقبل الفرضية العدمية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: متغير العمر

الجدول رقم (33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين لمتغير العمر

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة المعنوية
العمر	أقل من 25 سنة	4.116	.035	1.558	1.37	.004
	25 الى أقل من35	4.068	.029			
	35 الى أقل من45	4.229	.035			
	45 فأكثر	4.129	.063			

تشير النتائج الواردة في الجدول (33) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.558 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.37)، وأن الدلالة المعنوية أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى لمتغير العمر، كما يبين الجدول رقم (34) نتائج اختبار شافيه، فنجد فروقات ذات دلالة احصائية (.007) بين الفئة(25 إلى أقل من 35) وفئة(35 إلى أقل من45) وجاءت هذه الفروقات لصالح الفئة العمرية (35 إلى أقل من45) حيث حصلت على أكبر متوسط حسابي (4.229).

الجدول رقم (34): نتائج اختبار شافيه للعمر

الفئات	أقل من 25 سنة	25 الى أقل من35	35 الى أقل من45	45 فأكثر
أقل من 25 سنة				
25 الى أقل من35	0.958			
35 الى أقل من45	0.087	*0.007		
45 فأكثر	0.628	0.397	0.989	

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).**

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (35): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة المعنوية
المؤهل العلمي	دبلوم	4.205	.046	1.833	1.32	.001
	بكالوريوس	4.107	.025			
	ماجستير	4.089	.040			

تشير النتائج الواردة في الجدول (35) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.833 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.32). وأن الدلالة المعنوية أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ، كما يبين الجدول رقم (36) نتائج اختبار شافيه، فنجد فروقات ذات دلالة احصائية (0.39) بين الفئة(دبلوم) وفئة(ماحستير) وجاءت هذه الفروقات لصالح فئة (دبلوم) حيث حصلت على أكبر متوسط حسابي (4.295).

الجدول رقم (36): نتائج اختبار شافيه للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم			
بكالوريوس	0.115		
ماجستير	*0.039	0.312	

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).**

رابعاً: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة المعنوية
المسمى الوظيفي	مساعد مسؤول	4.074	.032	1.416	1.27	0.013
	مسؤول	4.086	.034			
	مسؤول رئيسي	4.092	.039			
	مساعد مدير	4.326	.066			
	مدير	4.205	.041			
	مدير تنفيذي	4.166	.076			

تشير النتائج الواردة في الجدول (37) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.416 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.27)، وأن الدلالة المعنوية (0.013) أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \le 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما يبين الجدول رقم (38) نتائج اختبار شافيه ، فنجد فروقات ذات دلالة احصائية (0.003) بين الفئة(مساعد مدير) وفئة(مساعد مسؤول)، فروقات ذات دلالة احصائية (0.006) بين فئة(مساعد مدير) وفئة(مسؤول)، وأيضاً بين فئة (مساعد مدير) وفئة (مسؤول رئيس) وجاءت هذه الفروقات لصالح الفئة (مساعد مدير) حيث حصلت على أكبر متوسط حسابي (4.326).

الجدول رقم (38): نتائج اختبار شافيه للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مساعد مسؤول	مسؤول	مسؤول رئيسي	مساعد مدير	مدير	مدير تنفيذي
مساعد مسؤول						
مسؤول	1.000					
مسؤول رئيسي	1.000	1.000				
مساعد مدير	*0.003	*0.006	*0.006			
مدير	0.261	0.443	0.441	0.266		
مدير تنفيذي	0.748	0.835	0.815	0.633	1.000	

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).**

خامساً: سنوات الخبرة

الجدول رقم (39): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل التباين لمتغير الخبرة

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة المعنوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.049	.030	2.017	1.33	0.00
	5 سنوات–أقل من10سنوات	4.101	.029			
	10سنوات فأكثر	4.216	.030			

تشير النتائج الواردة في الجدول (39) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (2.017) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.33)، وأن الدلالة المعنوية (0.00) أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى لمتغير الخبرة. كما يبين الجدول رقم

(40) نتائج اختبار شافيه، فنجد فروقات ذات دلالة احصائية (0.000) بين الفئة(أقل من خمس سنوات) وفئة(10سنوات فأكثر)، وفروقات ذات دلالة احصائية (0.029) بين فئة (5 سنوات–أقل من10سنوات) وفئة (10سنوات فأكثر) وجاءت هذه الفروقات لصالح الفئة (10سنوات فأكثر) حيث حصلت على أكبر متوسط حسابي (4.216).

الجدول رقم (40): نتائج اختبار شافيه لسنوات الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 –أقل من10سنوات	10سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات			
5 سنوات–أقل من10سنوات	0.296		
10سنوات فأكثر	*0.000	*0.029	

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).**

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

1-تعكس نتائج الجدول (8) مدى اهتمام مجموعة طلال أبو غزالة بمستوى التعليم وحاجة المجموعة الملحة لموظفين لديهم مستوى تعليمي مرتفع، لتتمكن من تزويد العملاء بخدماتها بشكل فعَال وكفؤ من قبل أيدي عاملة مؤهلة، في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الخدمات. كما أن لمستوى التعليم دور مهم في ايجاد ثقافة مشتركة في المجموعه يمكن للجميع فهمها واعتناقها، ودور مهم في التعاون بين العاملين داخل المجموعة بما في ذلك مصلحة المجموعه لينعكس على الخدمات المقدمة. نلاحظ في الزمن الحالي أن مستوى التعليم أصبح بُعداً مُهماً للحصول على العديد من الوظائف في ظل التقدم التكنولوجي الذي نشهده والتغييرات المستمرة التي تنتج عنه.

2-تعكس نتائج الجدول (9) أنه من المهم توفر صفات ذهنية مرتفعة لدى الموظفين في المجموعة وذلك بسبب طبيعة العمل الذي يحتاج إلى الاستجابة السريعة وحسن تنظيم الإجابة خاصة عند التعامل مع العملاء، كما أن للقدرات الذهنية دوراً أساسياً في حل المشاكل التي قد يواجهها الموظف في العمل خاصة أن المجموعة تقدم خدمات وليس سلع ملموسة، وأن عملها على المستوى الدولي. كما نجدها تهتم وبدرجة متوسطة على عدم وجود إعاقات جسدية شريطة ألا تكون أساسية في تأدية العمل، فنجد في مبنى الإدارة العامة الكائن في عمّان أن المصاعد مزودة بأزرار إضافية لذوي الإعاقات الجسدية.

3-تعكس نتائج الجدول رقم (10) أعلاه مدى اهتمام مجموعة طلال أبو غزالة بالصفات الشخصية للموظفين، أولها الحرص على توفر الاتزان في التصرف والذي حصل على أعلى متوسط حسابي، مما يعكس انطباعا إيجابياً على حسن قيام الموظف بمهامه وتحمله لمسؤولياته. من المهم أن

يكون الموظف صادق، يتعامل بوضوح مع زملائه وعملاء المجموعة مما يؤدي إلى الطمأنينة وحسن التعامل المتبادل، الذي يؤدي إلى نتائج مثمرة في العمل والتقدم به، كما يلعب العناية بالمظهر الخارجي دوراً مهماً على إيصال انطباع إيجابي لدى العملاء بالمجموعة التي يعد الموظف جزءاً منها. فالمظهر الخارجي قد يعكس الكثير من المفاهيم الإيجابية كالاحتراف والاهتمام بخدمة العميل التي من شأنها زيادة رغبة واطمئنان العميل بالحصول على الخدمة من قبل المجموعة. إن المجموعة مقسمة إلى عدة مكاتب وأقسام ومن المهم قدرة الموظف على العمل ضمن فريق للوصول إلى أهداف تلك المكاتب والأقسام للوصول بالنهاية إلى أهداف المجموعة. لا تقل ضرورة توفر الدافعية للعمل لدى الموظف أهميةً عنه لما له من أثر إيجابي في إنجاز العمل، وإتقانه، والتقدم به. فالدافعية للعمل سبب أساسي في إنجاحه.

4-يعكس الجدول رقم (11) اهتمام المجموعة بتشجيع الموظفين للحصول على شهادات مهنية من خلال تقديم التسهيلات المالية وإجازات دراسية مدفوعة الأجر. كما نلاحظ اهتمامها بمصدر الشهادة المهنية فلكل واحدة منها علاوة مختلفة عن الأخرى.

5-يعكس الجدول رقم (12) أن لكل وظيفة عدد سنوات خبرة معينة كمتطلب وظيفي لكل منها تفضل المجموعة الالتزام به، وعلى هذه الخبرة أن تكون في مجال الوظيفة ذاتها وليس في مجالات أخرى كي يتمكن الموظف من الاستفادة منها في عمله وتكون له خلفية قوية يستند عليها، فمن لديه العديد من الخبرات بنفس المجال قد تكون لديه نظرة أشمل، مما ينعكس إيجابياً على العمل.

6- تعكس النتائج ومن خلال الجدول رقم (13) اهتمام المجموعة بالدورات التدريبية حيث أنها تزيد من كفاءة الموظف بسبب المعلومات الدقيقة والخبرة التي قد يحصل عليها خاصة عندما تكون الدورة التدريبية متعلقة مباشرة بطبيعة مهنته وعلى أيدي مدربين مختصين، ومن هنا نجد أن مجموعة طلال أبو غزالة تعطي العديد من الدورات التدريبية للموظفين كل واحد حسب طبيعة عمله، فعلى كل موظف الحصول على 40 ساعة دورات تدريبية داخل المجموعة في العام الواحد، ويدخل هذا ضمن تقييمه السنوي. نجد من هنا اهتمام المجموعة بإلحاق الموظفين بدورات تدريبية، لما في ذلك مصلحة الأفراد والمجموعة. ففي عصر التكنولوجيا هناك دائما ما هو جديد والتدريب المستمر أمر أساسي لمواكبة التطور.

7-تعكس نتائج الجدول رقم (15) اهتمام مجموعة طلال أبو غزالة بتوفير كادر بشري يكفي لتقديم الخدمات المتعددة، بحيث ينجزون أعمالهم بدقة وسرعة عالية لتقديم خدمات عالية الجودة، فهذه العناصر تعد أساسية ولا بد من تواجدها في ظل المنافسة الشديدة وسرعة التطور الذي نشهده في مجال تقديم الخدمات. فيهتم العميل دائماً أن يتم تقديم الخدمة له بسرعة دون الحاجة إلى إرسال أكثر من مذكرة للجهة التي تقدم الخدمة، فلا بد من توفر الكادر الكافي من العاملين ليتمكنوا من خدمة عملاء المجموعة بالسرعة المطلوبة وبدقة متناهية.

8-تبين نتائج الجدول رقم (16) اهتمام المجموعة بمظهر مبانيها التي تُعد أول شيء يراه العميل عند قدومه، فنلاحظ أن جميع مداخل مباني المجموعة جديدة ومبنية من الرخام على سبيل المثال، كما نلاحظ جمال التصميم الداخلي للمكاتب وغرف الاجتماعات. كما تهتم المجموعة باستخدام أحدث التقنيات في أداء العمل فأصبح كله محوسب ومرتبط ببعضه البعض عن طريق سحابة الكترونية

(Tag Cloud) مما يتيح المجال للدخول إلى الأنظمة والحصول على البيانات بسهولة، ولهذا كله دور رئيس في الانطباع الذي يتكون لدى العميل عند زيارته لمكاتب المجموعة مما له الأثر الإيجابي في إيصال مفهوم الاحتراف والطمأنينة تجاه جودة الخدمات المقدمة. لم تهتم المجموعة بمظهر المباني فقط بل بمظهر الموظفين أيضاً الأمر الذي عكس صورة إيجابية عنها لدى العميل.

9-تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى اهتمام المجموعة بتقديم الخدمات بجودة أعلى من المواصفات المحددة، وبحسب حاجة عملائها، وبانحرافات تقع ضمن الحدود المسموح بها. تعتبر حاجة العميل للخدمات المقدمة ورضاه عنها من المحاور الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات، خاصةً في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الخدمات. كما تعتبر مطابقة جودة الخدمات بمواصفات معينة طريقة فعَالة للحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة بحيث يمكن مراقبة عدم نزول مستوى الجودة تحت المستوى المحدد مسبقاً، بل محاولة الزيادة عليه. تقدم المجموعة خدماتها في العديد من الدول، فعليها دائما أن تقارن جودة خدماتها بتلك المحددة مسبقاً، وأيضا بتلك التي يقدمها المنافسين لمحاولة كسب أكبر عدد من العملاء والمحافظة عليهم ومنع انتقالهم إلى أحد المنافسين، عن طريق شعورهم بأن المجموعة تقدم لهم الخدمات بأفضل جودة، وبالتالي الشعور بالطمأنينة تجاه المجموعة وخدماتها. مما يؤثر إيجابياً على رأي العميل الذي قد يصل عن طريقه إلى غيره من العملاء أو حتى عملاء المستقبل، وفي ذلك مصلحة للمجموعة إذ يُمكنها من تقديم خدماتها إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وفي العديد من الدول.

10-تدل النتائج في الجدول (18) على مدى اهتمام المجموعة بثبات أدائها مع مرور الوقت، فنلاحظ اهتمامها بوعودها تجاه العملاء الذي يزيد من مصداقيتها ومن إمكانية العميل بالوثوق بها فالاطمئنان

للتعامل معها. كما أن تعاطف إدراة المجموعة مع العملاء لدى تقديم الشكاوى عنصر أساسي للعميل لإبقاء تعامله مع المجموعة وإحساسه بأنه عميل مهم لديهم. من المهم أيضًا تسجيل المعلومات الضرورية عن عملائها وتحديثها باستمرار، على سبيل المثال رقم الهاتف، والعنوان، والبريد الالكتروني، واسم الشخص المسؤول الذي يتم التعامل معه، وذلك للتمكن من التواصل المستمر مع العميل وإخباره بأي مستجدات تحصل في الخدمات المقدمة على سبيل المثال ضرورة تجديد صلاحية خدمة معينة عند اقتراب موعد الإنتهاء في مجال تسجيل العلامات التجارية، أو إخباره بأي تعديل يحصل على أسعار الخدمات. كما أن هذا يساعد المجموعة في تقديم الخدمات في الوقت المحدد لعملائها، مما له الأثر الإيجابي في رضا العميل.

11-تدل النتائج في الجدول (19) على مدى اهتمام المجموعة بصلاحية خدماتها، أي تهتم بتعديل خدماتها بين الحين والآخر عندما تصبح الخدمة غير مطلوبة أو بحاجة إلى تعديل في وصفها، فعالم الخدمات بتجدد باستمرار حسب حاجة العملاء. كما تهتم المجموعة بأن تكون الخدمات التي تقدمها كافية لتلبية جميع احتياجات العملاء، فلا يضطر العميل للنظر إلى الخدمات المقدمة من قبل المنافسين خاصةً وأن المجموعة تجد خدمات كفيلة بحل مشاكلهم، وتحرص على تقديم حلول دائمة لشكواهم. كما ذكرنا سابقاً يُعد العميل المحور الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات، ومن الضروري المحافظة على تلبية احتياجاته.

12-تبين النتائج في الجدول (20) أن خدمات المجموعة تتميز بالموثوقية وبالدقة فهما عاملين من المهم توافرهما كي يطمئن العميل تجاه الخدمات التي يحصل عليها من المجموعة، خاصةً في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها حيث أنها تقدم خدماتها المتنوعة في العديد من الدول. كما أنه من

المهم مراجعة هذه الخدمات بين الحين والآخر، وبالسرعة والكفاءة المطلوبة، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب إن لزم الأمر، فالخدمات التي تقدمها المجموعة عديدة ولا بد من التأكد أنها توفر جميع متطلبات العملاء.

13-تدل نتائج الجدول(21) على اهتمام المجموعة بتجاوبها مع العميل، فمن المهم تجاوب الموظفون بشكل إيجابي مع طلبات العملاء، ورغبتهم في تقديم الخدمات للعملاء، مما يعطي للعميل دافعاً لاستمرار طلب خدمات المجموعة. كما أن الإستجابة ممكن أن تكون من حيث عامل الوقت، فمن المهم أن تكون سريعة دون الحاجة لإرسال الرسائل التذكيرية من قبل العميل بل الاستجابة بشكل فوري عند طلبها، فمن هنا نجد أن هناك قسم في المجموعة وظيفته البحث في البريد الإلكتروني لجميع الموظفين على رسائل تحتوي على كلمات مثل، "إعادة تذكير"، "تذكير نهائي"، وذلك لضبط أي تأخير ممكن أن يحصل من قبل أي موظف. كذلك لا بد من إعلام العميل عن أوقات تقديم الخدمة كي يشعر بأن المجموعة تهتم وتتابع احتياجاته من الخدمات.

14-تدل نتائج الجدول رقم (22) على اهتمام المجموعة باحترام العملاء، والتعامل معهم بودية، ولطف ولباقة. فمن المهم المحافظة على العملاء وتحفيزهم على استمرار طلب خدمات المجموعة خاصة في ظل المنافسة الشديدة الموجودة في سوق الخدمات، ومحاولة كل شركة زيادة حصتها السوقية.

15-تدل نتائج الجدول (23) أن لدى المجموعة سمعة جيدة بين المنافسين ولدى العملاء، فهي تقدم العديد من الخدمات وبجودة عالية عن طريق كادر مؤهل من العاملين الحرصون على تقديم

الخدمات بكل دقة واتقان. كما أن للأنظمة الداخلية كإعطاء دورات تدريبية للموظفين ليبقوا على إطلاع على المستجدات التي تخص عملهم وبواقع 40 ساعة سنوياً، دور إيجابي في سمعة المجموعة. نلاحظ أن للمجموعة موقع إلكتروني منظم سهل التعامل معه وجذَاب من حيث تنسيقه يحتوي على معلومات عن جميع خدمات المجموعة ومكاتبها المنتشرة في الدول العربية. كما أنه التعامل باحترام ولطف ولباقة مع العميل، ومتابعة مشاكله وحلها، وتعديل أو تطوير الخدمات حسب حاجة العميل، دور إيجابي في سمعة المجموعة وخدماتها لدى العميل. نشير أيضاً إلى أهمية حصول العميل على الخدمة بنفس الجودة التي توقع الحصول عليها حين طلبه للخدمة أو بجودة أعلى، فهذا يؤثر على رضا العميل تجاه الخدمة التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المجموعة وخدماتها لدى العميل بالإضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، مما يعد حافزاً له لإبقاء تعامله مع المجموعة وعدم محاولة طلب خدمات أحد المنافسين.

16–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين معايير الاختيار وجودة الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Muhammad et al , 2011) ودراسة (الكحلاوي، 2010).

17–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التعليم كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jawahar and Vij, 2014).

18–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الذهنية والبدنية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

19–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الشخصية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة، وتتفق جزئيا مع دراسة (الشهري، 2002) ودراسة (Jane and Kim,2004).

20–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الشهادات المهنية كاحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة.

21–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الخبرة السابقة كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة، وتتفق جزئيا مع دراسة (الخالدي، 2006).

22–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين الدورات التدريبية كأحد أبعاد معايير الاختيار وجودة الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Abdul Rahim et al 2013,)، ودراسة (Nestoroska and Petrovska,2014).

23–عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى للنوع الاجتماعي.

24–وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى معايير الاختيار وجودة الخدمة تعزى للعمر ولصالح الفئة العمرية (35 إلى أقل من 45)، وللمؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم، و للمسمى الوظيفي ولصالح "مساعد مدير"، و للخبرة لصالح الفئة "10 سنوات فأكثر".

5-2 التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1-القيام بتشجيع الموظفين الحاصلين على شهادة الدبلوم بالتجسير وتكملة مرحلة البكالوريوس، ومن يحمل درجة البكالوريوس محاولة الحصول على الماجستير، عن طيق توفير لهم الاجازات الدراسية وأقساط الفصول الجامعية كسلفة نقدية من الراتب تدفع على أقساط.

2-التطبيق الفعلي لاختبار IQ Test عند اختيار الموارد البشرية، حيث أنه غير مطبق بعد، على الرغم من اهتمام المجموعة بالصفات الذهنية.

3-تذكير الموظفين بشكل دوري عن طريق البريد الالكتروني بمواصفات المظهر الخارجي المطلوب حفاظاً على الانطباع الايجابي للعملاء، والتركيز على تجديد دافعية الموظفين للعمل.

4-تشجيع الموظفين بإستمرار على طلب الشهادات المهنية عن طريق توضيح أهميتها وفوائدها فاعطائهم الدافع المناسب لمحاولة الحصول عليها.

5-تلخيص الخبرة المطلوبة لكل شاغر وظيفي واذا كان من الضروري أن تكون في نفس مجال الوظيفة المطلوبة، أم اذا كان لا بد أن يكون لديه الخبرات المتعددة.

6-التأكد من أن كل موظف حصل فعلياً على 40 ساعة سنوية تدريبية في مجال تخصصه ومعاقبة من لم ينجزها، بسبب أهمية الدورات التدريبية.

7-التأكد من أن كل موظف تم تعيينه حديثاً قد حصل على دورة تعريفية للمجموعة بشكل عام وعن وظيفته بشكل خاص مما سيساعده لاحقاً على خدمة العملاء بالسرعة والدقة المطلوبة.

8-الاهتمام الدائم بمظهر مباني المجموعة والمكاتب وغرف الاجتماعات عن طريق وضع جدول للصيانات المطلوبة بين الفترة والاخرى، بسبب أهمية انطباع العملاء لهذه المظاهر.

9-في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الخدمات، لا بد من محاولة ابتكار خدمات جديدة تلفت انتباه العملاء والاعلان عن ذلك قدر المستطاع.

10-مقارنة أداء العاملين بين فترات زمنية معينة مع فترات سابقة لتحفيزهم على الوصول لمستويات أفضل، ومراقبة أي تراجع ممكن أن يحصل.

11-التأكد من مواكبة التطور في الخدمات المقدمة من حيث اجراء التعديلات المطلوبة على الخدمات بين الفترة والأخرى وتقييم كل خدمة والإهتمام بعدد المرات التي تم تقديم كل خدمة في فترة زمنية معينة.

12-الاحتفاظ بالموثوقية التي تطمئن العميل تجاه الخدمات التي يحصل عليها من المجموعة عن طريق متابعة مدى استجابة العاملين لطلبات وملاحظات للعملاء .

13-الاهتمام بشكاوي العملاء ومتابعتها، والنظر إلى المسببات التي أدت إلى عدم رضا العملاء، لمعالجتها ومحاولة عدم تكرارها مرة أخرى.

14-وضع قواعد وخطوات معينة على الموظفين اتباعها عند تعاملهم مع الزبائن لضمان الحصول على علاقة عمل ودية ولبقة.

15-مراقبة سمعة المجموعة في سوق الخدمات بإستمرار لتفادي انتشار أي معلومة خاطئة عن المجموعة، أو المعالجة الفورية في حال حدوث أي خطأ.

16-دراسة متغيرات مستقلة أخرى قد تفسر التباين في جودة الخدمة، حيث أن معايير الاختيار فسرت ما نسبته 37.7% منه.

17-القيام بالعديد من الدراسات التي تتناول معايير الاختيار وجودة الخدمة وبشركات تقدم خدمات مختلفة، بسبب قلة الدراسات المتوفرة حالياً.

18-أن تعمل المؤسسة بشكل دائم ومستمر على تطوير سياسات الاختيار والتعيين لكافة الوظائف بهدف تحقيق أهدافها المنشودة من وراء هذه السياسات.

19-إتباع سياسة الموازنة بين مصادر الاختيار من داخل المؤسسة ومن خارجها بهدف الحصول على أفضل الكفاءات بما في ذلك صالح المنظمة.

20-إعادة النظر بين الحين والآخر في أسلوب تشكيل لجان الاختيار والتعيين بما يتماشى مع المستجدات.

21-التركيز على اختيار العناصر ذات الكفاءة والقادرة على القيام بالمهام الوظيفية التي تم اختيار هذه العناصر لها.

22-الاهتمام بالمهارات وبمعايير الكفاءة في أداء الخدمة عند الاختيار والتعيين في الوظائف.

23-تطوير أنشطة الاستقطاب وأنشطة الوظائف القيادية وتقليل نقاط الضعف التي تعاني منها لضمان بناء بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار.

3-5 قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- –إبراهيم، محمد نزيه، **قياس جودة الخدمات الفندقية وتأثيرها على رضا عملاء الفنادق– دراسة ميدانية على فنادق الساحل السوري**، دراسة ماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
- أبو النصر، مدحت محمد، **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات–الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية**، الطبعة الأولى، (2008)، مجموعة النيل العربية للنشر، النصر–القاهرة.
- أبو شيخه، نادر، **إدارة الموارد البشرية :إطار نظري وحالات عملية**، الطبعة الثانية، (2010)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- أبو معمر، فارس، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، يونيو(2005)، المجلد ١٣، العدد الأول، ص77–105.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم**، (2008)، الدار الجامعية، الاسكندرية–مصر.
- البكري، ثامر، **التسويق–أسس ومفاهيم معاصرة**، الطبعة العربية، (2006)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية–إدارة أفراد**، (2007)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.

- بن محيا، سعود، **تقويم اساليب اختيار الافراد في الأمن العام، دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الامن العام بالرياض**، رسالة ماجستير، (2005)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- جرغون، إيهاب عبد الله، **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودة، محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الثانية، (2006)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الاردن.
- جودة، محفوظ أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2010)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- حريري، محمد سرور، **طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2012)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- حريم حسن، **إدارة الموارد البشرية–إطار متكامل**، الطبعة الأولى، (2013)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- حسونة فيصل، **أدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2008)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الاولى، (2007)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان–الاردن.
- الخالدي، أيمن، **قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين من** وجهة **نظر العملاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الدرادكة، مأمون سليمان، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، (2006)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- الدرادكة، مأمون سليمان وشيلي، طارق، **الجودة في النظمات الحديثة**، الطبعة الأولى، (2002) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- ربابعة، علي، **إدارة الموارد البشرية**، (2003)، الطبعة الاولى، دار صفاء ولنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- رضا، هاشم حمدي، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2010)، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن.
- رقاد، صليحة، **تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون–دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- الزرابي، محمود أحمد، **تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزعبي، خالد يوسف وأبو الغنم، خالد محمد، "أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين–دراسة ميدانية على محافظات جنوب الاردن"، **دورية مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، (2012)، المجلد 27، العدد2، ص247–310.
- زويلف، مهدي حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2001)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان–الأردن.

- السالم، مؤيد، صالح، عادل، **إدارة الموارد البشرية**، (2002)، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد–الأردن.
- السامرائي مهدي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، الطبعة الأولى، (2007)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد**، (2005)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، عمان، الاردن
- الشهري، عبد الله سعد عبد الله، **العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2002)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صالح، محمد فالح، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2004)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائدة**، (2003)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الاردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، "**إدارة الموارد البشرية–المفاهيم والمبادئ**"، (2003)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان–الاردن.
- الضمور، هاني حامد، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، (2005)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الاردن.
- الطائي، حميد والعلاق، بشير، **إدارة عمليات الخدمة**، (2009)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.

- الطراونة عمر، **الإدارة الاحترافية للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2011)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- الظاهر، نعيم ابراهيم، **تنمية الموارد البشرية**، (2009)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد–الاردن.
- عبد الرحيم زاهر، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2011)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- عدوان، منير زكريا، **واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عريقات، أحمد وجرادات، ناصر والعتيبي، محمد، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، (2010)، المجلد العاشر، العدد الثاني، ص48–73.
- عباس، علي، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، الطبعة الأولى، (2008)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- عزام، زكريا وحسونة، عبد الباسط والشيخ، مصطفي، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، (2008)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي، **تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات–الاقتصادات**، (2007)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- عليان ربحي مصطفى، **أسس التسويق المعاصر**، الطبعة الأولى، (2009)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.

- العمري، هاني عبد الرحمن عمر، "مدى الالتزام بمعايير اعتماد الجودة العالمية في قطاع الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية بالتطبيق على محافظة جده"، **المجلة العربية للإدارة**، (2011)، المجلد 31، عدد2، ص37-80.
- الفرا، ماجد محمد والزعنون، محمد منصور، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، (2008)، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص693-743.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية**، الطبعة العربية، (2008)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- الكحلاوي، فهد، **أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت- دراسة تطبيقية لآراء العاملين في فنادق فئة خمس نجوم**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الكلالده، طاهر محمود، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، (2011)، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود والعميان، محمود سلمان، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، (2010)، المجلد 6، العدد 1، ص 163-183.
- كشواي، باري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، (2006)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية،** (2004)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية–مصر.
- المبيضين، صفوان محمد والأكلبي، عائض بن شافي، **التخطيط في الموارد البشرية،** (2012)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- المحياوي، قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات،** الطبعة الأولى، (2006)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا.
- المدهون، محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية،** (2003)، دار زهران، عمان، الاردن.
- المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج، **إدارة الأفراد،** الطبعة الأولى، (2010)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- مرعي، محمد مرعي، **أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)،** (2006)، دار الرضا للنشر، دمشق–سوريا.
- المساعد زكي خليل، **تسويق الخدمات وتطبيقاته،** (2006)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- المعايطة، رولا نايف، **استثمار رأس المال البشري–دليلك لإدارة الموارد البشرية،** (2007)، المطابع المركزية، عمان–الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة،** الطبعة الأولى، (2007)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة–جمهورية مصر العربية.

- النجار، فريد راغب، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق**، الطبعة الثانية، (2009)، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر.
- النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، مجاد راضي، **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي**، الطبعة الثانية، (2013)، دار الحاد للنشر، عمان–الأردن.
- نصر الله، حنا، **إدارة الموارد البشرية**، (2009)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، **إدارة الموارد البشرية**، (2005)، دار وائل للنشر، عمان–الأردن.
- يسري، السيد يوسف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة–مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية، **مجلة البحوث التجارية**، (2002)، مجلد 24، العدد1، ص408–410، القاهرة، مصر.

المراجع الاجنبية

- Abdul Rahim Zumrah, Stephen Boyle, and Erich C. Fein, (2013). The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: an empirical study in the Malaysian public sector, **International Journal of Training and Development**, Vol 17, Iss 4, pp.279-294**.**
- Ahmad, S. and Schroeder, R.G. (2002), “The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management”, **International Journal of Quality & Reliability Management,** Vol. 19 No. 5**,** pp. 540-50.

- Al Tayeb Yasser Ahmed, (2007), **The Effects Of National Culture On Service Quality towards a New Model in The Hotel sector** , PhD University of Twente, The Netherlands.
- Albayrak, E. and Erensal, Y.C. (2004), "Using analytic hierarchy process (AHP) to improve human performance: an application of multiple criteria decision making problem", **Journal of Intelligent Manufacturing**, Vol. 15, pp. 491-503.
- Amat Taap Manshor, Mazuki Jusoh, and Maimun Simun. (2003), Diversity factors and preferential treatments in selecting employees **Journal of Management Development** Vol. 22 No. 7, pp. 643-656.
- Amin Ansary, Sreenivasan Jayashree Chinnasamy, Agamudai Nambi Malarvizhi, (2014).The Effect of Gender and Nationality on Service Quality in Malaysian Higher Education, (2014), **The Journal of Developing Areas** ,Volume 48, Iss. 4, pp. 97-118 .
- Bartel, A.P. (1994), "Productivity gains from the implementation of employee training programs**", Industrial Relations**, Vol. 33, pp. 411-25.
- Berenson, M. And Levine, D.(1992), **Basic Business statistics-concepts and applications**, New Jersey: Printice Hall.
- Bohlander, G. and Snell, S. (2004), **Managing Human Resources**, 13th ed., International Thomson, London.
- Dehghan, Ali, (2006), **Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction**, Luella University of Technology, Master Thesis.
- Donald G. Gardner, and Diana L. Deadrick, (2011), Moderation of selection procedure validity by employee race**, Journal of Managerial Psychology,** Vol. 27 No. 4, pp. 365-382.

- Farnum N.R., (1994), Modern Statistical Quality control and Improvement, Duxbury Press, California.
- Golec, A. and Kahya, E. (2007), "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection", **Computers & Industrial Engineering** , Vol. 52, pp. 143-61.
- Gupta, S.C. (2009), Advanced HRM: Strategic Perspective, Are Books Pvt Ltd., New Delhi.
- Heraty, N. and Morley, M. (1998), "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland", **Journal of Management Development**, Vol. 17 No. 9, pp. 662-85.
- Jackson, Susan; Schuler, Randall S.; and Wener, Steve (2009), Managing Human Resources, Mason, H10, South Western,p. 246.
- Jane W. Moy ,Kim F. Lam (2004) ,"Selection criteria and the impact of personality on getting hired", Personnel Review ,Vol. 33 Iss: 5, pp.521 – 535.
- Jawahar Lal, Madhu Vij, and Sonali Jain, (2014), Do demographics influence customer service quality perceptions? A comparative study of Indian and foreign banks, **Journal of Services Research**, Volume 14, Number 2, Pp, 75-106.
- Kang, G. and James, J. (2004), Service Quality Dimensions: an Examination of Gronroos Service Quality Model, **Managing Service Quality**, Vol.14, No.4, pp.266-277,
- Kotler Philip, (2000), **Marketing Management,** The Millennium 10 th edition, Prentice Hall, pp 428,433.
- Kotler P. & Amstrong G. (2005) **Tenth Edition Principle of Marketing**, Pearson Education.

- Kotler, P., and Keller K.L, (2006), **Marketing Management**, 12 Th Edition, Prentice-hall.
- Labib, A.W., Williams, G.B. and O'Connor, R.F., (1998), "An intelligent maintenance model (system): an application of the analytic hierarchy process and a fuzzy rule-based controller", **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 49, pp. 745-57.
- Lazarevic, S.P. (2001), "Personnel selection fuzzy model", **International Transactions inOperational Research**, Vol. 8, pp. 89-105.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004). **Service Marketing People, Technology, Strategy,United States of America**, Hamilton Printing Co,pp106-107.
- Mc Court Willy, (2003), "Recruitment, Selection and Equal Opportunities" In Global Human Resource Management, Edward Elgar, UK.
- Muhammad Asif Khan, Kashif-Ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Nadeem Safwan and Ashfaq Ahmad, (2011), Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks, **African Journal of Business Management**, Vol.5, Iss 3, pp. 949-959,
- Neil Anderson, Filip Lievens, and Karen van Dam, (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, Personnel Review ,Vol. 31, Iss: 5, pp.580 – 601
- Nestoroska, Ivanka; Petrovska, Irina. Staff Training in Hospitality Sector as Benefit for Improved Service Quality **Tourism in Southern & Eastern Europe**, 2014, University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management. Vol. 3, p437-448.

- Norton William M., **Total Quality Management,** (2005), MIS 462 - Systems Design, Implementation and Project Management, p6-7.
- Panagiotis V. Polychroniou, and Ioannis Giannikos, (2009), A fuzzy multi criteria decision-making methodology for selection of human resources in a Greek private bank, **Career Development International,** Vol. 14 No. 4, , pp. 372-387
- Pride, W.M. & Ferrell, O.C.(2006). **Marketing Concepts and Strategies**. Boston: Houghton Mifflin Company
- Royes, G.F., Bastos, R.C. and Royes, G.F. (2003), “Applicants’ selection applying a fuzzy multicriteria CBR methodology”, **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, Vol. 14, pp. 167-80.
- Salgado, J., Gorriti, M & ,.Moscoso, S. (2009). **The structured behavioral interview and job performance in Spanish public administration: Psychometric properties and fairness reactions**. Psychology in Spain, 23, 39-55.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). **Research Methods for Business: Askill building approaches (5th Ed.)**, John Wiley & Sons Inc. New York.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2007), **Human Resource Management, International,** Thomson, London.
- Stewart, J. and Knowles, V. (2000), “Graduate recruitment and selection practices in small businesses**”, Career Development International**, Vol. 5 No. 1, pp. 21-38.
- Urban, W., (2010), Service quality gabs and their role in service enterprises development, **Baltic Journal on Sustainability**, Vol 15, No. (4), pp: 631-645.

- Vaidya, O. S. and Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications. **European Journal of Operational Research**, 169:1–29
- Vathsala Wickramasinghe, (2007). Staffing practices in the private sector in Sri Lanka**, Career Development International**, Vol. 12, Issue 2, pp. 108-129.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. and Gremler, D. D. (2006). **Services Marketing**, 4th Edition, McGraw Hill.
- Zhu, *C. and* Dowling*, P. (***2002***), '*Staffing practices *in transition: some empirical evidence from China', **International Journal of Human Resource Management**, 13.*
- Zikmund, William G.(2000). Business research methods (6th Ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers**.**

الملاحق

ملحق رقم(1)
الاستبانة

جامعة البلقاء التطبيقية

الأخ الكريم ....، الأخت الكريمة.

أما بعد: –

أرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تم وضعها، لدراسة العلاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات، دراسة حالة: مجموعة طلال أبو غزالة.

إن هذه الاستبانة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة (الماجستير) في إدارة الأعمال ومساهمتكم في تعبئة الاستبانة هي محل شكر واحترام. لأن ذلك يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث وإثرائه، علما بأن الإجابة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.

يأمل الباحث من قراءة العبارات جميعها أولاً، ثم البدء بتأشير كل منها في المربع المناسب ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم.

ولكم وافر الاحترام والتقدير.

المشرف | الباحث
الدكتور ياسر منصور المنصور | سارة يونس كلبونة
Email: sarakalbouneh@hotmail.com

أولا: المعلومات الشخصية

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐أقل من 25 سنة ☐25 -أقل من 35 ☐35 -أقل من 45 ☐45 فأكثر

3- المؤهل العلمي: ▫دبلوم ☐بكالوريوس ☐ ماجستير

4- المسمى الوظيفي: ▫ مساعد مسؤول ▫ مسئول ▫ مسؤول رئيسي ▫ مساعد مدير ▫مدير ▫ مدير تنفيذي

5- سنوات الخبرة: ▫ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات–أقل من10سنوات ☐ 10سنوات فأكثر

ثانيا : معايير الاختيار

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	مستوى التعليم					
6	تحدد المؤسسة المستوى التعليمي المطلوب لكل وظيفة في المؤسسة					
7	تشترط المؤسسة أن يكون المستوى التعليمي مناسباً للوظيفة					
8	تفضل المؤسسة توفر مؤهل جامعي لطالبي العمل					
9	تحرص المؤسسة على توافر شهادات التخصص لطبيعة الوظيفة (مثل شهادة المحاسبة لوظيفة المدقق)					
10	تركز المؤسسة على أن يكون تخصص المتقدم للوظيفة متطابقًا مع متطلبات الوظيفة					
	الصفات البدنية والذهنية					
11	تفضل المؤسسة نوع اجتماعي معين للوظيفة الشاغرة					
12	تركز المؤسسة على الاستجابة وحسن تنظيم الإجابة لدى طالب الوظيفة					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	من سياسة المؤسسة إخضاع طالب الوظيفة لاختبار يقيس القدرات الذهنية (مثال IQ test)					
14	تحرص المؤسسة على قياس قدرة طالب الوظيفة على العمل تحت الضغط					
15	تركز المؤسسة على عدم وجود إعاقة جسدية لدى طالب الوظيفة					
	الصفات الشخصية					
16	تفضل المؤسسة توفر الدافعية للعمل لدى طالب الوظيفة					
17	تركز المؤسسة على توفر الصدق والوضوح في التعامل مع الآخرين					
18	تحرص المؤسسة على توفر العناية بالمظهر الخارجي لدى طالب الوظيفة					
19	تركز المؤسسة على توفر التفاهم والتعاون والقدرة على التواصل مع الآخرين لدى طالب الوظيفة					
20	تحرص المؤسسة على توفر الاتزان في التصرف لدى طالب الوظيفة					
	الشهادات المهنية					
21	تركز المؤسسة على مصدر الشهادة المهنية					
22	تركز المؤسسة على شهادات مهنية معينة (مثل CPA للمحاسب)					
23	تحدد المؤسسة نوع الشهادة المهنية المطلوبة لكل وظيفة					
24	تخصص المؤسسة مبالغ معينة لابتعاث الموظفين للحصول على الشهادات المهنية					
25	من سياسة المؤسسة تشجيع موظفيها للحصول على الشهادات المهنية					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الخبرة					
26	تفضل المؤسسة ذو الخبرات الطويلة للعمل فيها					
27	تضع المؤسسة الخبرات المطلوبة لكل وظيفة					
28	تركز المؤسسة على توفر الخبرة في مجال الوظيفة					
29	تسعى المؤسسة لاختيار متعددي الخبرات					
	الدورات التدريبية					
30	تفضل المؤسسة تعيين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال التخصص					
31	تزيد الدورات التدريبية من كفاءة الموظف في العمل					
32	تركز المؤسسة على إعطاء الموظفين دورات تدريبية في مجال الوظيفة التي يعملون بها					
33	تسعى المؤسسة لاختيار الحاصلين على العديد من دورات تدريبية في عدة مجالات					

ثالثا: جودة الخدمات

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الاداء					
34	توفر المؤسسة خدمات ذات جودة عالية					
35	يتوفر في المؤسسة كادر كافي من العاملين لتقديم الخدمة					
36	ينجز العاملون الخدمات بسرعة					
37	يؤدي العاملون الخدمات بدقة متناهية					
	المظهر					
38	مبنى المؤسسة جذاب بالنسبة للعملاء					

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
39	تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات في أداء العمل					
40	تهتم المؤسسة بأن يكون التصميم الداخلي للمؤسسة منظم ومتكامل					
41	تهتم المؤسسة بالتركيز على المظهر اللائق للعاملين					
	المطابقة					
42	تقدم المؤسسة خدمات بجودة أعلى من المواصفات المحددة					
43	تحدد المؤسسة مواصفات جودة خدماتها حسب حاجة عملائها					
44	تحقق المؤسسة الجودة وفقا للمواصفات الموضوعة لكل خدمة					
45	انحراف المواصفات في خدمات المؤسسة يقع ضمن الحدود المسموح بها					
	الاعتمادية					
46	تلتزم إدارة المؤسسة بوعودها للعملاء بتقديم خدماتها بشكل مناسب					
47	تتجاوب إدارة المؤسسة مع العملاء لدى تقديم الشكاوى					
48	تهتم إدارة المؤسسة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد					
49	تهتم إدارة لمؤسسة بتسجيل المعلومات الضرورية عن عملائها					

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الصلاحية					
50	تهتم المؤسسة بإيجاد خدمات كفيلة بحل مشكلات العملاء					
51	تلبي خدمات المؤسسة كافة احتياجات العملاء					
52	تحرص المؤسسة على تقديم حلول دائمة لشكاوى العملاء					
53	يمكن تعديل خدمات المؤسسة بين الحين والآخر					
	الخدمات المقدمة					
54	تقدم المؤسسة خدمات متعددة لعملائها					
55	تتميز خدمات المؤسسة بالموثوقية					
56	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات دقيقة لعملائها					
57	تراجع المؤسسة جودة خدماتها بين الحين والآخر					
	الاستجابة					
58	يتم إعلام العملاء عن أوقات تقديم الخدمة					
59	يحصل العملاء على الخدمة بشكل فوري حال طلبها					
60	تتوفر الرغبة لدى العاملين للاستجابة لمطالب العملاء					
61	يتجاوب العاملون مع طلبات العملاء بشكل إيجابي					
	الجمالية					

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
62	يتعامل العاملون بلباقة مع العملاء					
63	يحترم العاملون العملاء					
64	يقيم العاملون علاقات ودية مع العملاء					
65	هناك لطف في التعامل مع العملاء					
	السمعة					
66	تتميز المؤسسة بسمعة جيدة بين المنافسين					
67	لخدمات المؤسسة سمعة جيدة لدى العملاء					
68	تتطابق جودة خدمات المؤسسة مع توقعات العملاء					
69	تحرص المؤسسة على خلق صورة ذهنية مميزة لدى العملاء					

الملحق رقم (2)

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم -ورتبته الأكاديمية	مكان العمل
1	د. عاطف صلاح العدوان–أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
2	د. محمد عطوة المعايطة – أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د. مازن قطيشات – أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. منتهى بركات	محاضرة في اسبيرا للاستشارات
5	علاء ياسين	المدير التنفيذي للموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة



ABSTRACT

The Relationship Between Human Resources Selection Criteria and Services Quality
Case Study: Talal Abu Ghazaleh Group

BY
Sara Younis Hasan Kalbouneh
Supervisor:
Dr. Yaser Mansour Al-Mansour
(Associate Professor)

This study aimed to investigate the relationship between human resources selection criteria and quality of services in Talal Abu-Ghazaleh Organization. The study population consisted of organization's employees amounting (1395) and working in various offices and activities. Maintenance department was disregarded; therefore, the population was (1089) employees. A stratified random sample of 50% was selected from the population, to represent the population.

To achieve the objectives of this study, a questionnaire has been developed consisted of three parts; the first part aimed to find out study sample characteristics, whereas the second part aimed to measure the independent variable (selection criteria), while the third one measures the dependent variable (quality of service). The data has been analyzed using the statistical program for social science analysis (SPSS). The most important results were as follows:

1- There is a statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) significance level between selection criteria represented by (educational level, physical and mental qualities, personal qualities, professional certificates, previous experiences and training courses), and services quality (performance, features, conformance, reliability, durability, services offered, response, the aesthetic and reputation).

2- There are statistically significant differences at significance level ($\alpha \leq 0.05$) in sample's study regarding the relationship between (selection criteria) and (services quality) in the Talal Abu-Ghazaleh Group due to demographic variables, except "gender".

Based on, the study has concluded a series of recommendations including:

1. To study other independent variables that may explain the variation in service quality since (employee’s selection criteria) explained 37.7% of it.

2 The organization has to develop selection and appointment policies of all job، in order to achieve desired objectives.

3. To reconsider the formation of selection and appointment committees, to cope up with developments.